



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**FORÇA DA GESTÃO DOS RECURSOS, COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL**

ANA RAQUEL DE OLIVEIRA MORAIS

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

SETEMBRO - 2013

Agradecimentos

A realização deste estudo, contou com importantes apoios e incentivos. Gostaria por isso de agradecer a todos aqueles que contribuíram de forma decisiva para a sua concretização.

Devo uma palavra de especial apreço ao meu orientador, Prof. Dr. Jorge Gomes, pelos incentivos, sugestões e observações críticas, bem como pelo empenho e prontidão em esclarecer e ouvir todas as dúvidas que foram surgindo.

Ao Prof. Dr. Ricardo, parceiro neste projeto, agradeço os comentários, sugestões e críticas aquando da estruturação do questionário.

À empresa na qual efetuei o estudo, agradeço o interesse, disponibilidade e acessibilidade concedidos para a aplicação e recolha dos questionários. Em particular aos colaboradores, um grande obrigado pela receptividade e interesse que tiveram em cooperar comigo. Sem eles, certamente que este trabalho não estaria aqui e agora!

Aos meus amigos e colegas de mestrado, por me incentivarem, partilharem ideias e essencialmente pela amizade transmitida.

Por último, à minha família: pais e irmão, que sempre me estimularam a crescer científica e pessoalmente. Em especial ao Luís Ferreira, por me apoiar incondicionalmente, com a sua calma e serenidade, capazes de me contagiar e não deixar desistir ao longo desta jornada.

Resumo

Atualmente, um dos aspetos que preocupa a GRH é a ligação entre as práticas e o desempenho organizacional. Neste âmbito, emergiu o conceito de “Força da GRH” (FGRH), que se foca nas práticas que transmitem mensagens distintivas, consistentes e consensuais aos colaboradores (Bowen & Ostroff 2004). Um outro conceito relacionado com o desempenho e a demonstração de comportamentos de cidadania organizacional é o de compromisso afetivo, definido como o vínculo dos colaboradores à organização, podendo estar associado a efeitos positivos, quer para os colaboradores, como para a própria organização. Tal como as práticas, também a FGRH e a perceção do clima organizacional, tem sido estabelecida como impulso para a demonstração de compromisso afetivo.

Neste sentido, o objetivo deste estudo é o de contribuir para o entendimento da relação entre os conceitos supramencionados, demonstrando que determinadas práticas induzem ao compromisso afetivo, proporcionando comportamentos de trabalho benéficos para as organizações. Importa ainda salientar, que para a existência de uma ligação positiva entre estes constructos e se atinjam bons desempenhos organizacionais, é de extrema importância, um alinhamento a nível horizontal (entre as práticas GRH) e vertical (entre práticas e estratégia). Em suma, admitimos que perante uma FGRH forte e práticas GRH consistentes é possível garantir estes dois tipos de alinhamento, tal como o compromisso.

Palavras-Chave: Força da Gestão dos Recursos Humanos, Práticas de Gestão dos Recursos Humanos, Clima, Compromisso Afetivo, Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Abstract

Nowadays, one of the major concerns in the human resources area, is the link between Human Resource Management (HRM) practices and organizational performance. In this context, the concept of "*Human Resources Strength*" (HRS) emerged, which focuses on practices that communicate distinctive, consistent and consensual messages to employees (Bowen & Ostroff, 2004). Another concept related to the performance of affective commitment and organizational citizenship behaviors is defined as a link of employees to the organization and may be associated to positive effects, both for employees and to the organization itself. As well as the practices, HRS and the organizational environment perception have also been established as an impulse for the demonstration of commitment by the employees.

So, the purpose of this study is to contribute to the understanding of the relationship between HRS, climate and HRM practices on affective commitment. This research also aims at demonstrating that certain practices contribute to the affective commitment and it contributes to enhance organizations work behaviors. It is also important to mention that in order to achieve a positive bond between these constructs and good organizational performances both horizontal (between HRM practices) and vertical (between the practices and strategy) alignments are of utmost importance. We assume that having strong and consistent HRS and HRM practices we can assure these two types of alignment, such as the commitment.

Keywords: Human Resource Strength, Human Resource Practices, Climate, Affective Commitment, Organizational Citizenship Behaviors.

Índice

1.	Introdução	5
2.	Revisão da Literatura.....	7
2.1.	<i>Gestão Estratégica dos Recursos Humanos</i>	7
2.2.	<i>Sistema de Gestão dos Recursos Humanos: Conteúdo vs Processo</i>	8
2.2.1.	<i>Força da Situação</i>	9
2.2.2.	<i>Força da Gestão Recursos Humanos: Atributos / Indicadores</i>	10
2.2.3.	<i>Gestão de RH e Práticas de GRH</i>	12
2.3.	<i>Compromisso Organizacional e teorias inerentes</i>	13
2.3.1.	<i>Compromisso organizacional Afetivo, Normativo e Calculativo - Antecedentes e Consequentes</i>	15
	Hipóteses	18
3.	Método	21
3.1.	<i>Organização e Participantes</i>	21
3.2.	<i>Design, Instrumento e Operacionalização das Variáveis</i>	22
3.3.	<i>Procedimento e recolha de dados</i>	24
3.4.	<i>Propriedades Psicométricas do instrumento</i>	24
4.	Análise de Resultados.....	28
4.1.	<i>Teste de Hipóteses</i>	29
5.	Discussão	35
5.1.	<i>Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura</i>	37
	Referências	39
	Anexos	46
	<i>Anexo I – Questionário Supervisores</i>	46
	<i>Anexo II – Questionário Empregados</i>	49

Índice de Tabelas

TABELA I – TEORIAS / MODELOS DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL.....	14
TABELA II - COMPONENTES DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	14
TABELA III - INSTRUMENTO DE MEDIDA: ESCALAS	22
TABELA IV - CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E ORGANIZACIONAL DA AMOSTRA.....	23
TABELA V – INSTRUMENTO DE MEDIDA: CARACTERIZAÇÃO DAS ESCALAS E ITENS.....	23
TABELA VI – DIMENSÕES DA FORÇA DA GRH	26
TABELA VII - VARIÁVEIS EM ESTUDO: FIDELIDADE E VALIDADE.....	27
TABELA VIII- VARIÁVEIS EM ESTUDO: MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E NORMALIDADE	28
TABELA IX – PRÁTICAS DE GRH NA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	28
TABELA X – MEDIDAS DE ASSOCIAÇÃO (CORRELAÇÕES ENTRE AS PRINCIPAIS VARIÁVEIS EM ESTUDO)	29

Índice de Figuras

Figura 1 – Diagrama de Trajetórias FGRH–Clima–Compromisso afetivo	34
---	----

1. Introdução

Nos últimos anos, um assunto que tem suscitado interesse a nível organizacional é a forma como a Gestão dos Recursos Humanos (GRH) comunica com os colaboradores, pelo facto de poder influenciar positivamente os resultados individuais e organizacionais. Este aspeto foi designado por Bowen & Ostroff (2004), de Força da Gestão dos Recursos Humanos (FGRH) e inaugura uma visão processual da GRH. De acordo com os autores, as mensagens devem ser transmitidas aos colaboradores de forma distintiva, consistente e congruente acerca do conteúdo, influenciando a perceção e interpretação da situação (Dorenbosch, Reuver & Sanders, 2006).

Em contextos de grande instabilidade, como a crise atual, está confirmado que só através do desenvolvimento e manutenção de relações de compromisso, se poderá proporcionar um aumento da produtividade e comportamentos de cidadania organizacional, contribuindo para a competitividade e sucesso da empresa (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998). O compromisso organizacional caracteriza-se pela relação entre o colaborador e a organização, manifestada através de identificação e empenho para com os objetivos organizacionais (Allen & Meyer, 1990a). De acordo com Meyer e Allen (1991) o compromisso pode assumir três-componentes: afetiva, calculativa e normativa. As empresas valorizam o compromisso dos colaboradores, uma vez que permite diminuir comportamentos de retirada organizacional, como o absentismo e *turnover*, variáveis usualmente tidas pela literatura, como explicativas da eficácia organizacional (Allen & Meyer, 1990a, 1996; Blau & Boal, 1987; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). O compromisso tende a emergir quando os colaboradores se sentem satisfeitos, justificados e confiam na organização, percebendo que a mesma se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Para além disso, é imprescindível um alinhamento das práticas com os objetivos estratégicos da organização, assumindo a gestão de topo um papel chave (Pereira & Gomes, 2012), *i.e.*, se existir um ajustamento entre as práticas de GRH e estratégia organizacional, significa que existe um sistema de GRH forte, manifestado através da cultura empresarial (reduzida ambiguidade) refletindo-se num melhor desempenho (Agarwala, 2003; Bowen & Ostroff, 2004; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Sanders, Dorenbosch & Reuver, 2008; Schein, 1996). Neste caso, as perceções das situações tendem a convergir, o que é visível através de atitudes e comportamentos

consistentes, pelo facto dos colaboradores saberem o que de si se espera (Chew & Chan, 2008). Este aspeto acentua-se na presença de um clima positivo, cujos interesses e valores dos indivíduos e organização, estão alinhados por sentimentos de pertença e identificação, repercutindo-se no compromisso afetivo (Meyer *et al.*, 2002).

Apesar de a literatura sugerir uma relação entre a GRH e a eficácia organizacional, não existe consenso nos mecanismos que explicam essa ligação, chegando mesmo a apelidar-se este aspeto de “*black box*” entre a GRH e a *performance* organizacional (Bowen & Ostroff, 2004). É neste contexto que o presente estudo, seguindo as propostas de investigação de Bowen & Ostroff (2004) e Meyer & Allen (1991) se operacionaliza, procurando dar resposta às seguintes questões:

- 1. Que fatores contribuem para o aumento ou diminuição do compromisso organizacional? 2. A forma como a FGRH comunica as práticas de GRH da organização influencia o compromisso organizacional? 3. Os colaboradores mais comprometidos com a organização, evidenciam mais comportamentos de cidadania organizacional?

Este estudo tem o intuito de aferir o compromisso dos colaboradores, com base no conceito de FGRH e práticas organizacionais e, contribuir para o conhecimento sobre o impacto das políticas e práticas de GRH. Para além disso, a nível prático, procura colaborar-se na definição de estratégias e políticas de GRH, de modo a maximizar o compromisso, a produtividade dos colaboradores, o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional e, por conseguinte o desempenho da empresa.

O trabalho desenvolve-se ao longo dos seguintes capítulos: revisão da literatura, onde se definem as variáveis e conceitos em estudo, bem como a sua importância em contexto organizacional. Na segunda secção, apresentam-se as hipóteses, detalhando ainda mais as associações propostas entre os conceitos-chave em análise. A terceira parte explica o método, efetuando a caracterização da organização e participantes; *design*; descrição dos questionários e procedimento utilizados na recolha e tratamento dos dados. A quarta secção apresenta a análise dos resultados, procurando compreender a realidade da organização, enquadrando-a à luz da literatura apresentada. Finalmente, a última parte discute os resultados, exibindo as conclusões gerais do estudo, identificando as limitações do mesmo e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

2.1. *Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*

O conceito de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH) foi introduzido no início dos anos 80, por Jim Walker (cit. por Wright, Scott, Snell & Dyer, 2005).

De acordo com Porter (1996), a estratégia consiste na criação de uma posição única e vantajosa, alcançando-se competitividade através da consistência entre a estratégia, estrutura e capital humano. Segundo o autor, a eficácia organizacional diz respeito à realização de atividades semelhantes aos concorrentes, de modo mais inovador e com foco na qualidade distintiva. Deste modo, devido à globalização da economia, a crescente complexidade dos mercados e as relações entre os diversos *Stakeholders*, características como a flexibilidade, redução de custos, adaptabilidade, autonomia, criatividade, inovação e capacidade de trabalho, revelam-se essenciais à GRH, para que as empresas se mantenham competitivas e atinjam um resultados organizacionais elevados (Becker & Gerhart, 1996; Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook & Frink, 1999; Porter, 1996). Estes aspetos têm vindo a impor que as organizações reaprendam a lidar com as características da sua envolvente, e insiram mudanças na estrutura e atividade interna, tornando-se imprescindível um realinhamento da estrutura, processos e práticas, sistemas de informação, recompensas e de recursos humanos com a estratégia organizacional (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004; Ferris *et al.*, 1999; Galbraith, cit. por Sousa, Duarte, Sanches & Gomes 2006).

Para Walker (cit. por Wright *et al.*, 2005), a GERH procura continuamente um alinhamento interno-externo, ou seja, a articulação entre as motivações e o desempenho dos colaboradores, e por outro, a estratégia de desenvolvimento do negócio, fazendo com que todos os elementos da organização, desde as funções de topo, às mais operacionais, estejam em sintonia, e a atividade da empresa seja bem-sucedida (Delery, 1998; Schuler, 1992). É também um facto, que as características dos recursos humanos, resultam em elevado valor financeiro para a empresa (Wright, McMahan & McWilliams, 1994) pela existência de uma relação positiva entre a qualidade das atividades da função GRH e o compromisso organizacional dos colaboradores (Bhatnagar, 2007, cit. por Delmotte, De Winne & Sels, 2012).

Com base neste cenário, a GRH sofreu uma grande transformação, deixando de intervir única e exclusivamente em áreas funcionais (*e.g.* recrutamento, formação, remuneração,

etc.) e começando a apoiar na definição, implementação e acompanhamento dos objetivos e estratégias organizacionais (Ferris *et al.*, 1999). Por esse motivo, esta área passou a ser entendida como um investimento, ao invés de um custo, ao funcionar como um serviço chave de apoio a outros departamentos, estimulando a mudança de comportamentos, atitudes e opiniões, como parte do processo de decisão estratégico.

Porter (1996) destacou ainda a importância das práticas de GRH e o papel dos indivíduos, estando atualmente a eficácia das organizações dependente da contribuição dos colaboradores que as compõem, e investimentos realizados ao nível do seu desenvolvimento. Por esse motivo, é de extrema importância a adequada escolha das práticas, uma vez que se repercutirá na capacidade e motivação dos empregados, para que estejam alinhados verticalmente com a missão e objetivos, através da utilização de atitudes e comportamentos desejáveis, e horizontalmente integrada com as funções na organização (Green, Wu, Whitten & Medlin, 2006), *i.e.*, que sejam consistentes com a implementação de determinada estratégia (Bowen & Ostroff, 2004), o que por sua vez influencia positivamente a eficácia da empresa (Fey, Mougoulis-Jakoushev, Park & Björkman, 2007).

2.2. Sistema de Gestão dos Recursos Humanos: Conteúdo vs Processo

O sistema de GRH pode ser definido em termos de conteúdo e processo. O conteúdo refere-se ao conjunto de práticas e políticas GRH, nomeadamente à associação entre a presença ou ausência destas e o desempenho financeiro ou operacional da empresa (Delmotte, *et al.*, 2012). Por outro lado, o processo foca-se na escolha das práticas e características dos sistemas, dizendo respeito à forma como a GRH executa e gere as práticas, sendo o objetivo alcançar situações fortes acerca da partilha de sentido do conteúdo. Deste modo, proporcionar-se-á um impacto direto positivo no compromisso afetivo e na demonstração de comportamentos de cidadania organizacional (Bowen & Ostroff, 2004), designando-se uma GRH forte, pela constituição de um conjunto específico de práticas bem implementadas (Delmotte *et al.*, 2012), que variam com a estratégia organizacional, institucional e contextual.

Neste sentido, Bowen & Ostroff (2004), ao focarem-se na relação existente entre a GRH e a *Performance* Organizacional conceberam o conceito de Força da Gestão dos Recursos Humanos (FGRH), de modo a compreender como é que o sistema e as práticas poderão influenciar o desempenho. Para tal, basearam-se na teoria da atribuição

de causalidade de Kelley (1973), que postula a existência de uma propensão para atribuir uma relação de causa-efeito a uma conduta, identificando os comportamentos que são esperados, aprovados e recompensados. De acordo com a teoria, uma situação forte caracteriza-se pela presença de determinado estímulo, na ocorrência do efeito, sendo constituída por distintividade (presença das mesmas pessoas e circunstâncias), consistência (presença dos mesmos estímulos e pessoas) e consenso (presença dos mesmos estímulos e circunstâncias).

Quando a GRH apresenta regras e orientações claras, geralmente os colaboradores exibem maior compromisso afetivo, pois a clareza acerca das práticas induz ao comportamento adequado (Paauwe & Boselie, 2005). Pelo contrário, se as práticas são inconsistentes, poderão originar conflito e ambiguidade, inibindo o compromisso. Neste sentido, as relações de liderança podem contribuir para o desenvolvimento do compromisso, através de um estilo participativo e centrado nos colaboradores, de cariz transformacional (Meyer *et al.*, 2002), com estratégias eficazes, num ambiente de trabalho significativo e com tarefas desafiantes. Estes aspetos fomentam a motivação, satisfação e desempenho, tendo por base mecanismos de identidade coletiva, auto eficácia, coesão do grupo e consenso, conduzindo-os à experimentação, inovação e a assumir riscos, sendo conhecedores das recompensas que poderão alcançar (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Dionne, Yammarino, Leanne & William, 2004).

2.2.1. Força da Situação

O conceito que serve de base para a compreensão da FGRH, foi estabelecido por Mischel (1973), intitulado-se de “*força da situação*”, e segundo o qual perante situações psicológicas fortes, os indivíduos apresentam comportamentos consistentes, uniformes e direção análoga na execução dos objetivos (Sanders *et al.*, 2008). Este tipo de situação caracteriza-se por comunicação constante, transparente e reduzida ambiguidade (Bowen & Ostroff, 2004), surgindo quando as práticas GRH produzem uma envolvente e estrutura social adequadas. Contudo, quanto mais fortes forem os sinais enviados pela GRH acerca dos objetivos estratégicos a atingir e os comportamentos esperados e recompensados, mais facilmente a organização atingirá os objetivos (Pfeffer, 1996). Pelo contrário, em situações fracas, interpretam-nas de diferente forma e as expectativas face aos comportamentos esperados são inconsistentes ou inexistentes, devido à inadequação do desempenho e competências.

2.2.2. *Força da Gestão Recursos Humanos: Atributos / Indicadores*

Bowen & Ostroff (2004) focaram-se no processo de comunicação da GRH, alegando que a transmissão de mensagens aos colaboradores devem ser distintivas, consistentes e congruentes acerca do conteúdo da GRH. Assim, resultarão num *sensemaking* partilhado, com atribuições corretas da situação, originando situações fortes e consensuais (Ribeiro, Coelho & Gomes, 2011; Sanders *et al.*, 2008), o que irá repercutir-se no clima (Bowen & Ostroff, 2004) e cultura fortes (Schein, 1984). O objetivo é proporcionar um clima e cultura, em que os colaboradores valorizem o “amor à camisola”, sintam-se integrados, dispostos a “ir mais além” (Rego, 2003a), abertos à mudança e atinjam soluções inovadoras, numa conjuntura económica competitiva e orientada para o cliente. Um clima forte, em que todos estejam em sintonia, alinhados e partilhem atitudes e comportamentos, terá um impacto positivo na eficácia da organização, através da influência positiva no compromisso afetivo. Por outro lado, através de uma cultura forte (que emerge quando se verifica uma redução da ambiguidade e um alinhamento a nível das práticas organizacionais), é desenvolvida uma interpretação partilhada dos acontecimentos, práticas, políticas, valores, normas, procedimentos e objetivos organizacionais (Bowen & Ostroff, 2004; Schein, 1984, 1996).

A distintividade relaciona-se com o processo de receção da mensagem, correspondendo aos mecanismos e características que permitem que as práticas de GRH captem a atenção e interesse dos colaboradores, de modo a serem percecionadas como relevantes e se obtenham interpretações semelhantes (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders *et al.*, 2008). Para que estes atributos se verifiquem, é necessário a presença das seguintes características: visibilidade, compreensão, legitimidade da autoridade e relevância.

A visibilidade diz respeito ao grau em que as práticas são salientes e rapidamente observáveis, sendo que a facilidade com que são reconhecidas refletir-se-á na atenção à informação, forma como a estruturam cognitivamente e efetuam atribuições de causa-efeito (Bowen & Ostroff, 2004). Para as práticas de GRH serem salientes e visíveis, devem surgir nas rotinas e atividades diárias dos colaboradores (seleção, recrutamento, formação, avaliação de desempenho, programas de suporte, *etc.*), criando situações organizacionais fortes. A compreensibilidade das práticas ocorre quando não se verifica ambiguidade, sendo facilmente percebidas (Bowen & Ostroff, 2004). Relativamente à

legitimidade da autoridade, é importante que a GRH seja entendida como detentora de elevada credibilidade, e as funções e atividades significativas para os colaboradores. Para tal, é fulcral o apoio da gestão de topo, investindo nos RH da organização e um envolvimento dos profissionais RH na planificação dos processos estratégicos. Por fim, a relevância refere que as situações devem ser apresentadas aos colaboradores, para que estes percecionem a pertinência nos objetivos que pretendem atingir.

A consistência induz os colaboradores a efetuarem atribuições corretas dos comportamentos esperados e recompensados, sendo imprescindível um alinhamento transversal, entre práticas ao longo do tempo e ligações causa-efeito às situações, com presença dos princípios da atribuição causal (que as causas precedam os efeitos e exista proximidade temporal da causa ao efeito). Esta característica tem uma influência positiva no compromisso afetivo (Sanders *et al.*, 2008) e negativa na intenção de *turnover* (Li, Frenkel & Sanders, 2011). Os atributos que fortalecem a consistência são: instrumentalidade, validade e consistência das mensagens de GRH (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders *et al.*, 2008). A instrumentalidade refere-se à criação de uma perceção não ambígua na relação causa-efeito, acerca dos comportamentos desejados e consequências associadas, sendo melhor entendidos quando as relações causa-efeito estão próximas no tempo (princípio da contiguidade) e postas em prática ao longo do tempo (princípio da prioridade), visto anteciparem as consequências das suas atitudes (Bowen & Ostroff, 2004; Kelley, 1973). Para que exista validade nas práticas, é crucial a congruência entre a ambição e o que realmente ocorre, pois os colaboradores ao fazerem atribuições, aferem a validade das mensagens. Assim, a consistência surge quando existe compatibilidade e estabilidade entre os sinais enviados pelas práticas de GRH.

O consenso advém do acordo entre colaboradores, relativamente à ligação entre uma situação e o seu efeito, sendo formado por duas características: concordância entre os principais decisores de GRH e justiça (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders *et al.*, 2008). Relativamente à primeira, se existir acordo entre quem envia as mensagens (gestores de topo/de RH), verifica-se o consenso, *i.e.*, a distintividade pode ser atingida, pois existe um elevado número de indivíduos que enviam comunicações semelhantes, aumentando a visibilidade. Por outro lado, verifica-se consistência, porque existe compatibilidade e estabilidade no envio de mensagens. A justiça distributiva focaliza-se no conteúdo, *i.e.*,

está inerente à distribuição dos resultados (salários, classificações obtidas em avaliações de desempenho, promoções ou sanções disciplinares) (Bowen & Ostroff, 2004).

Em suma, a percepção de justiça afeta positivamente a forma como a atividade da GRH é vista, e a influência das práticas nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Tremblay; Cloutier; Simard; Chênevert & Vandenberghe, 2010), nomeadamente o compromisso face à organização (Meyer *et al.*, 2002).

2.2.3. Gestão de RH e Práticas de GRH

As práticas de GRH referem-se à gestão das ferramentas do capital humano. Estas asseguram que os RH são dirigidos para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Wright *et al.*, 1994), auxiliando as organizações a exibirem melhores desempenhos (Becker & Huselid, 1998; Ferris *et al.*, 1999), atuando como ferramentas motivacionais e na manutenção do compromisso afetivo (Ogilvie, 1986). Proporcionam ainda um aumento do conhecimento, competências e capacidades dos colaboradores, incentivando ao desenvolvimento de carreira e oportunidades de crescimento de longo-prazo através de recompensas e promoções internas (Arthur, 1992; Becker & Huselid, 1998; Ferris *et al.*, 1999; Gellatly, Hunter, Currie & Irving, 2009; Huselid, 1995). Os sistemas de trabalho, geralmente incluem processos de recrutamento e seleção exigentes, socialização dos membros recém-recrutados, planos de formação profissional e sistemas de incentivos laborais (Schuler, 1992). Dever-se-á dar também especial atenção à formação e planos de carreira, fornecendo apoio, mas também autonomia, para que participem na tomada de decisão. Além disso, são naturalmente importantes, aspetos relativos à avaliação de desempenho e remuneração associada à progressão na carreira (benefícios/recompensas), por se repercutirem positivamente no compromisso, demonstração de comportamentos de cidadania organizacional e no sucesso da empresa (Allen & Meyer, 1990a, 1990b; Chew & Chan, 2008; Becker & Huselid, 2010; Delery, 1998; Meyer & Smith, 2000; Sanders *et al.*, 2008).

Pode falar-se em alinhamento horizontal ou interno, no que diz respeito à congruência e consistência das práticas dos RH e alinhamento vertical ou externo, relativamente à congruência das práticas com os objetivos organizacionais (Evans & Davis, 2005; Michie & Sheenan, 2005), ou seja, alinhamento com a estratégia organizacional, sendo que os objetivos individuais definem a contribuição direta de cada empregado, para os estabelecidos ao nível imediatamente superior, inserindo-se numa cadeia organizada e

interdependente (Becker & Gerhart, 1996; Delery, 1998; Ferris *et al.*, 1999). Deste modo, a GRH da empresa pode ser uma fonte de vantagem competitiva com os recursos internos que possui, através da inimitabilidade das práticas (Wright, *et al.*, 1994), devido ao facto de estes sistemas serem únicos, raros, não substituíveis e inimitáveis (Barney, 1991; Ferris *et al.*, 1999; Lado & Wilson, 1994), pois variam com o contexto (Edwards & Wright, 2001). Como tal, as práticas de GRH devem ser compreendidas e interpretadas de acordo com a situação, por serem influenciadas pelo ambiente interno (tecnologia, tamanho da empresa, ciclo de vida organizacional, estrutura e estratégia) e envolvente externa (políticas respeitantes a aspetos ambientais, sociais ou legais) (Jackson & Schuler, 1995). Importa salientar que este tipo de práticas se revelam mais importantes em ambientes mutáveis, dado contribuírem para a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional (CCO) (Evans & Davis, 2005).

2.3. *Compromisso Organizacional e teorias inerentes*

O compromisso organizacional pode caracterizar-se como a ligação psicológica dos colaboradores à organização. Este pode desenvolver-se quer retrospectivamente, como justificação para as ações adotadas (perspetiva comportamental do compromisso), quer de forma prospetiva, baseado nas perceções presentes ou futuras do que é trabalhar na organização. Nesta investigação, estudar-se-á o compromisso como atitude, ao invés de comportamento, dado que as atitudes são antecedentes dos comportamentos, influenciando-os e estando o foco nos processos dos colaboradores.

O compromisso pode ser considerado quanto à natureza, como ao objeto/entidade para que está orientado (Cohen, 2000). Relativamente à natureza, tem sido analisado como um construto unidimensional ou multidimensional. A intensidade com que um colaborador está identificado e envolvido com a organização, depende das suas características pessoais, função exercida, estrutura organizacional e experiências, conduzindo ao desenvolvimento de comportamentos específicos: intenção de permanecer na organização, assiduidade, retenção e esforço na realização das tarefas (Mowday, Steers & Porter, 1979 cit. por Fiorito, Bozeman, Young & Meurs, 2007).

Na tabela I, estão compilados alguns modelos de compromisso organizacional. No entanto, o que obteve maior projeção e reuniu maior consenso foi o “Modelo das Três-Componentes”, proposto por Meyer e Allen (1991). Esta designação deve-se ao facto de ser composto por três componentes, independentes entre si: afetiva, calculativa e

normativa (Allen & Meyer, 1996) (Tabela II). O modelo foi testado em Portugal, obtendo-se igualmente resultados relacionados com a tridimensionalidade do conceito (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

TABELA I – TEORIAS / MODELOS DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Autor	Conceção
Becker (1960, cit. por Ogilvie, 1986). Teoria “side-bets” .	O compromisso baseia-se numa noção de troca, em função da avaliação cognitiva; custos e benefícios de manter a filiação à organização. Críticas: mede apenas a dimensão afetiva (Meyer & Allen, 1984).
Etzioni (1961, cit. por Morrow, 1983) Unidimensional .	Compromisso assume três estados: <ul style="list-style-type: none"> • Moral: orientação positiva e intensa. Objetivo: internalização das metas, valores e normas e identificação com a autoridade; • Calculista: ligação menos intensa. Surge da relação de intercâmbio empresa-colaboradores; • Alienadora: orientação negativa. Desenvolve-se em consequência da existência de situações em que o comportamento dos indivíduos se vê limitado.
Mowday, Steers & Porter (1979 cit. por Fiorito, Bozeman, Young & Meurs, 2007). Unidimensional .	Compromisso: atitude individual, refletindo identificação e envolvimento à organização. Caracteriza-se pela aceitação dos objetivos e valores organizacionais e vontade em permanecer seu membro.
Wiener (1982) Corrente normativa .	Crença do colaborador de que está a assumir o comportamento “certo e moral”. Os valores são o conjunto de regras internalizadas que visam atingir os objetivos e metas da organização, com o processo de socialização.
O'Reilly & Chatman (1986) Multidimensional .	A ligação dos colaboradores à organização pode assumir 3 formas independentes: <ul style="list-style-type: none"> • Obediência: Ocorre com o objetivo de obter recompensas ou evitar punições; • Identificação: Quando sentem necessidade de afiliação ou pertença a um grupo; • Internalização: Quando os valores individuais são conformes com os da organização. A partir destes fatores, distinguiram-se 2 processos: troca instrumental (representada pela complacência) e a ligação psicológica (representada pela identificação e internalização).
Meyer & Allen (1991) Multidimensional .	<ul style="list-style-type: none"> • Componente afetiva; Componente normativa; Componente calculativa.
Rego (2003b) Hexa-Dimensional .	O autor partiu da confirmação da existência de um maior número de ligações psicológicas à organização, testando um modelo constituído por seis dimensões: <ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento afetivo; Futuro comum; Comprometimento normativo; Sacrifícios avultados; Escassez de alternativas; Ausência psicológica. Os resultados obtidos, sugerem como mais ajustado, um modelo de 4 dimensões: afetiva, normativa, instrumental e ausência psicológica.
Cohen (2007) Multidimensional .	Modelo de 4 componentes, relacionados com o tempo e base do compromisso, que se desenvolvem no processo de socialização. Influenciado por crenças, valores, expectativas e experiências laborais prévias: Propensão para o compromisso instrumental; Propensão para o compromisso normativo. Após entrada na organização surge: Compromisso instrumental e Compromisso afetivo.

TABELA II - COMPONENTES DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Categorias	Definição	A pessoa permanece na organização porque...	Estado Psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	Sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador detém um sentido da obrigação (ou do dever moral) de se manter na organização.	Sente que deve permanecer.	Obrigação
Calculativa (Instrumental)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída da mesma. O reconhecimento pode resultar da ausência de alternativas laborais ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída são elevados.	Sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

(baseado em Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2004) in *Manual de comportamento organizacional e gestão*)

2.3.1. *Compromisso organizacional Afetivo, Normativo e Calculativo - Antecedentes e Consequentes*

O compromisso assume um papel fulcral no esclarecimento de relações laborais, podendo estar associado a repercussões positivas para as organizações e seus membros, devido à decisão de continuar ou não, como integrante destas (Meyer & Allen, 1991).

A componente afetiva é das mais estudadas na literatura, referindo-se ao facto de existir uma forte ligação por parte do colaborador aos valores e objetivos organizacionais, comprometendo-se através de relações de carácter emocional (Allen & Meyer, 1996). Este compromisso fortalece-se quando os empregados se envolvem com a organização, reconhecem o seu valor, ou quando a sua identidade surge da associação com a organização. Neste caso, a sua permanência deve-se à sua vontade pessoal (querer continuar membro dessa organização) (Meyer & Allen, 1991), dado estarem satisfeitos com o trabalho que fazem e empenhados em cooperar para o sucesso organizacional, e como tal, não perspetivam a sua saída da organização, contribuindo para o aumento da competitividade empresarial e redução de custos, aspetos essenciais na conjuntura atual do país. Para além disso, existe maior tendência para comportamentos de cidadania organizacional (Allen & Meyer, 1990a; 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002; Yücel, 2012), criatividade e inovação (Ceylan, 2013), fatores diferenciadores e críticos do crescimento organizacional e vantagem competitiva (Cunha & Cunha, 2004). Demonstram maior grau de empenho, expressos por maiores níveis de desempenho de papel e extrapapel (Fiorito, *et al.*, 2007), alcançando mais possibilidades de receber recompensas extrínsecas (remuneração/benefícios) e psicológicas (maior satisfação com a função e colegas, oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional).

O compromisso afetivo é influenciado por características pessoais (idade, antiguidade na função e organização, género sexual, estado civil, número de filhos e nível de escolaridade), estrutura organizacional (tamanho da empresa, descentralização da tomada de decisão) e formalização de políticas e procedimentos de variáveis relacionadas com as características de trabalho (*e.g.*, feedback, expectativas prévias, equidade na redistribuição das recompensas, suporte organizacional, clareza de papéis; liberdade de conflitos e consideração do supervisor) (Allen & Meyer, 1990a, 1990b; 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002). Destas características, a perceção de suporte, demonstrou maior correlação à componente afetiva (Eisenberger *et al.*, 1986).

Por outro lado, a participação na tomada de decisão, oportunidades de crescimento, justiça das recompensas e reconhecimento, estão positivamente correlacionadas com o suporte organizacional percebido (Allen, Shore & Griffeth, 2003), repercutindo-se na motivação, compromisso e demonstração de comportamentos de cidadania organizacional (Chew & Chan, 2008, Fey *et al.*, 2007).

No que se refere ao compromisso calculativo (também designado de instrumental), os colaboradores esforçam-se apenas para a realização dos seus objetivos pessoais e necessidades, tentando permanecer na organização, até lhes aparecer uma alternativa mais favorável a nível de emprego (Meyer & Allen, 1991) ou devido à percepção de elevados custos associados à mudança e saída. Como tal, os antecedentes do compromisso calculativo são: percepção da escassez e custos associados à saída do colaborador da organização, características pessoais, alternativas e investimentos.

Por fim, o compromisso normativo poderá estar associado ao contrato psicológico, visto os indivíduos sentirem uma responsabilidade moral para com a organização, *i.e.*, “dever de continuar” (Guest & Conway, 2002; Meyer & Allen, 1991). Neste caso, realizam as suas funções competentemente, mas sem entusiasmo e empenho, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Allen & Meyer, 1990a; 1996; Meyer & Allen, 1991). Assim, este tipo de compromisso está positivamente correlacionado com a dependência e recetividade da gestão (Allen & Meyer, 1990). Os seus antecedentes são: características sociais e culturais, *i.e.*, o conjunto de valores que os colaboradores possuíam antes de entrar na organização e que foram moldados de acordo com o processo de socialização.

Apesar de as investigações indicarem que o compromisso afetivo tem um impacto significativo sobre a intenção de *turnover*, a rotatividade está significativamente melhor predita pelo compromisso calculativo (Santos & Rodríguez, 2004). Já os estudos sobre a relação entre o compromisso organizacional e as características demográficas (idade, género sexual, antiguidade na empresa e na função, habilitações literárias e estado civil) apresentam dados divergentes, não sendo conclusivos, nem consistentes (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002). De acordo com Meyer *et al.*, (2002), independentemente da forma, as variáveis demográficas não têm grande importância no desenvolvimento do compromisso. Os estudos de Mathieu e Zajac (1990) também revelaram uma correlação positiva fraca, mas significativa, entre a idade

e o compromisso afetivo, sendo que se mantém, mesmo quando as variáveis relacionadas com a idade, antiguidade na organização e função são controladas, indiciando uma relação positiva à necessidade de segurança e estabilidade.

Tem sido também verificado que outras variáveis sociodemográficas, como as habilitações literárias, o estado civil e o sexo, apresentam fracas relações com o compromisso organizacional, podendo concluir-se que são pouco determinantes para o compromisso nas suas três vertentes (Meyer *et al.*, 2002; Nascimento *et al.*, 2008). No entanto, estudos atuais, demonstraram a existência de correlações positivas entre as características demográficas (idade, estado civil, duração no cargo e educação) e o compromisso organizacional (Salami, 2008). A idade e a duração na função revelam uma correlação positiva, apesar de pouco significativa com as três componentes (Allen & Meyer, 1991; Meyer *et al.*, 2002), pois quanto maior é a antiguidade e idade do colaborador, mais tempo este teve para refletir e avaliar a sua relação para com a organização. Contudo, os trabalhadores mais velhos, interessam-se mais com a manutenção dos seus postos de trabalho, do que com a promoção e desenvolvimento, sendo que a idade modera a relação entre as práticas de GRH e atitudes relacionadas com o trabalho (Kooij, Jansen, Dikkers & Lange, 2010). Por outro lado, no que diz respeito ao estado civil, verificou-se uma correlação mais forte nos colaboradores casados, o que poderá ser explicado pelo acréscimo de responsabilidade que surge com o casamento (maiores necessidades financeiras e estabilidade) (Salami, 2008). O tipo de contrato laboral (*full time* vs *part time*) é também um determinante do compromisso organizacional, dado que os colaboradores que trabalham a *part time* demonstram menor compromisso e satisfação (Lee & Johnson, 1995 cit. por Sharma & Bajpai, 2010). Pelas definições, características e influência nos resultados, a dimensão afetiva é a que mais vantagem apresenta, demonstrado através do interesse do colaborador em permanecer na organização. Por esse motivo será a componente alvo deste estudo.

Meyer e Allen (1990) e Tavares, Caetano e Silva (2007) consideram que o compromisso afetivo poderá estar negativamente relacionado com o bem-estar dos empregados, ao manifestar-se através de consequências negativas para a vida extraprofissional, devido ao elevado investimento, que poderá desencadear incompatibilidade das relações pessoais e conflito trabalho-família, *stress*, cansaço e ansiedade. Porter (1996), por outro lado, salienta que o facto de o indivíduo dedicar longas horas do seu dia ao

trabalho, é tipicamente visto como sinal de compromisso, dedicação e responsabilidade, surgindo neste sentido, as designadas “organizações autenticizadoras”, que estimulam ao equilíbrio entre a esfera pessoal e organizacional (Rego & Souto, 2004), cujas dimensões mais relevantes são o espírito de camaradagem, credibilidade do superior, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal (Rego & Cunha, 2008). Procura-se ainda um sentimento de comunidade de trabalho, proporcionando maior nível de compromisso afetivo e normativo, maior produtividade e menor compromisso instrumental, tendo como base o alinhamento dos valores individuais e organizacionais (Rego, Cunha & Souto, 2007).

Hipóteses

As questões de investigação, tal como se anunciou atrás, são as seguintes:

- Que fatores contribuem para o aumento ou diminuição do compromisso organizacional?
- A forma como a FGRH comunica as práticas de GRH da organização influencia o compromisso organizacional?
- Os colaboradores mais comprometidos com a organização, evidenciam mais comportamentos de cidadania organizacional?

Um sistema de GRH que apresente um elevado nível de distintividade, consistência e consenso, torna-se expectável que contribua positivamente para a eficiência organizacional (Bowen & Ostroff, 2004), através de maior ligação afetiva dos colaboradores, alinhamento coletivo, manifestação de comportamentos de cidadania organizacional e atitudes adequadas à concretização dos objetivos globais. Parte-se também do pressuposto, que uma comunicação não ambígua e consistente por parte da GRH, origina nos colaboradores atribuições de causa/efeito corretas, promovendo o alcance da consistência e consenso (Bowen & Ostroff, 2004), conduzindo a maior nível de compromisso.

Como resultado destes aspetos, pretende-se testar as seguintes hipóteses:

- H1:** Existe uma relação positiva entre as práticas de GRH e compromisso afetivo.
- H2:** Existe uma relação positiva entre a força da GRH e o compromisso afetivo.
- H3:** Existe uma relação positiva entre o clima e o compromisso afetivo.

Gaertner e Nollen (1989) constataram que a percepção dos empregados sobre as características das práticas da empresa (oportunidades de carreira, formação e desenvolvimento e segurança de emprego) estavam positivamente relacionadas com o compromisso afetivo, demonstrando uma relação mais forte que as variáveis relacionadas com a experiência direta de trabalho.

A formação proporcionada aos colaboradores permite que desempenhem eficazmente as suas tarefas, pelo facto de se sentirem mais capacitados (devido ao aumento de competências específicas, ou compensação de lacunas detetadas). Além disso, sentir-se-ão mais satisfeitos (Chew & Chan, 2008; Delery, 1998; Huselid, 1995), tendendo a retribuir o investimento feito pela organização, ou seja, a relação de troca social é um processo interdependente e bidirecional, em que quando um dos intervenientes dá algo, a contraparte tende a retornar no mesmo molde. Blau (1964), na sua teoria, referiu que esta troca inclui também questões sociais: confiança, lealdade e compromisso mútuo. Nestes casos, os indivíduos compreendem as mensagens e partilham valores e crenças, contribuindo para o reforço da identidade organizacional (Bowen & Ostroff, 2004). Os sistemas de incentivos podem incluir uma compensação baseada no desempenho, que promove o comportamento desejado e a utilização de sistemas de promoção interna, focando-se no mérito e auxiliando os empregados a ultrapassarem barreiras no crescimento de carreira (Huselid, 1995), bem como na manifestação de comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, são identificados como tendo um efeito positivo no compromisso organizacional (Whitener, 2001; Yücel, 2012), dado potenciarem a satisfação e motivação (Chew & Chan, 2008) e se refletirem na intenção de permanecer na organização.

Relativamente à idade e partindo de alguns estudos, tenciona-se verificar se esta variável, em conjunto com a antiguidade, influencia o compromisso afetivo dos colaboradores, pois existe a ideia de que quanto mais elevada for a idade, e por conseguinte o número de anos de trabalho na organização, maior o nível de compromisso demonstrado.

Estes pressupostos levaram ao desenvolvimento da quarta e quinta hipóteses:

H 4: Existe uma relação positiva entre algumas práticas de GRH e o compromisso afetivo. Em concreto: **H 4.1.** Entre a formação e entre **H 4.2.** o nível de benefícios (sistemas de bónus e incentivos), facultados ao colaborador. **H 4.3.** A presença destes

aspectos leva ao desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional. **H**

4.4. Existe uma relação positiva entre a idade e a antiguidade no compromisso afetivo dos colaboradores.

H 5. Existe um efeito de interação entre as práticas e a força, estando positivamente relacionadas com o compromisso.

3. Método

Enquadramento: Esta investigação faz parte de um conjunto de estudos associados a um projeto, levado a cabo em vários países, com o intuito de analisar a FGRH e a sua influência no compromisso afetivo, baseado nos modelos teóricos de Bowen e Ostroff (2004) e Meyer e Allen (1991), respetivamente.

3.1. Organização e Participantes

O estudo realizou-se numa multinacional Americana, do setor farmacêutico, com sede em Portugal, atualmente considerada a segunda maior farmacêutica do mundo, líder global em produtos de consumo e cuidados de animais.

A identificação da empresa para o estudo, efetuou-se de forma não probabilística, ou seja, os participantes foram selecionados em função dos objetivos e características necessárias ao estudo, através de uma amostra por conveniência (Hill & Hill, 2005; Quivy & Campenhoudt, 2008) pela facilidade de acesso à organização. Do total de 135 questionários distribuídos, foram respondidos 117, estando apenas completos 99, o que prefigura uma taxa de resposta de 84,620%. Apenas os questionários completos e validados foram alvo de análise de dados. A amostra inclui 16 diretores / *managers*, *i.e.*, colaboradores que ocupam posições de supervisão e 83 empregados. Quanto ao género, é bastante equitativa: 53 colaboradores (54,000%) são do sexo feminino e 46 (46,000%) do sexo masculino. Os respondentes são essencialmente de nacionalidade portuguesa (90,000%), sendo o nível etário predominante, a faixa dos 36-40 (38,000%) e dos 41-45 anos (20,000%), rondando as médias de idade os 40 anos. Relacionado com esta variável surge a “antiguidade na organização”, verificando-se a existência de estabilidade laboral do quadro de colaboradores (92 trabalham na organização há mais de 5 anos). No que se refere ao estado civil e agregado familiar, a condição maioritária é: casado ou em união de facto (68,000%) com filhos a cargo (78,000%). Relativamente às habilitações literárias, a amostra caracteriza-se por uma maioria com licenciatura (57,600%) ou mestrado integrado (3,000%), 33,300% possuem ensino secundário, 3,000% bacharelato, 2,000% pós-graduação e 1,000% 3ºciclo. A quase totalidade dos colaboradores trabalha a tempo inteiro na organização e em horário full-time (97,000%) e o rendimento mensal encontra-se essencialmente nos intervalos 1201€ a 2000€ (43,000%) e 2001€ a 3600€ (48,000%).

3.2. Design, Instrumento e Operacionalização das Variáveis

De acordo com a tipologia de Robson (1999, cit. por Oliveira, 2005), o estudo é do tipo exploratório, com o qual se pretendeu analisar as relações entre a FGRH, práticas GRH, Clima e Compromisso Afetivo. Examinou-se igualmente, as relações causais entre as variáveis e o efeito mediador de uma variável. Para tal, optou-se por uma metodologia quantitativa: Inquérito por questionário (Quivy & Campenhoudt, 2008), por ser uma forma de testar teorias, examinando as relações de causalidade entre estas, através de um método hipotético-dedutivo, observando-se o geral para o singular (Bryman & Cramer, 2003).

As escalas, inicialmente em inglês, traduziram-se para português, pelo método tradução/retroversão (Hill & Hill, 2005). Primeiramente preparou-se um primeiro questionário, sujeito à apreciação individual de um grupo de cinco elementos (três alunas e dois coordenadores pertencentes ao projeto), tendo como base a escala original. Cada um deu a sua opinião sobre a formulação em português de cada item, sugerindo alterações, para que ficassem mais perceptíveis. Posteriormente aplicou-se um pré-teste do questionário a onze indivíduos, com perfil semelhante aos participantes alvo da investigação. Esta aplicação já decorreu em suporte online, após a qual foram comentados os itens de cada escala, e elaborada uma opinião global sobre o modo como o questionário se encontrava organizado. Os comentários foram recolhidos no sentido de evidenciar o maior número de aspetos passíveis de interferir na validação dos resultados da investigação ou possibilidades de enviesamento: erros de vocabulário, compreensibilidade, clareza e ordem das questões (Hill & Hill, 2005). Utilizaram-se dois questionários, um que foi respondido por supervisores ([Anexo I](#)) e outro pelos restantes colaboradores ([Anexo II](#)). Estes são comuns nas escalas: 1 (Conteúdo da GRH); 2/3 (FGRH), diferindo apenas nas escalas 4 e 5 (tabela III).

TABELA III - INSTRUMENTO DE MEDIDA: ESCALAS

Escala	Designação	Supervisores	Empregados
1	Conteúdo da GRH	Sim	Sim
2 & 3	Força da GRH (FGRH)	Sim	Sim
4	Clima e Cultura	Cultura	Clima
5	Resultados individuais	N/a	Sim
5a 5b	Performance Organizacional	Sim	N/a

O inquérito é constituído por sete partes: 1ª secção: nota introdutória (esclarecer os respondentes acerca do propósito do estudo; garantir confidencialidade e anonimato; apelar à sinceridade dos participantes e explicitar as instruções de preenchimento do

questionário) (Hill & Hill, 2005); 2ª secção: recolha de informação sobre características sociodemográficas e funcionais da amostra (tabela IV), surgindo na investigação como variáveis de controlo, visto estarem relacionadas com o compromisso afetivo, *i.e.*, a literatura refere que que influenciam o âmbito do que se pretende estudar; e restantes escalas.

TABELA IV - CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E ORGANIZACIONAL DA AMOSTRA

Variáveis	Escala
Género Sexual	Nominal (masculino / feminino).
País de Nascimento	Nominal (pressupõe uma resposta aberta, no caso de não ser Portugal).
Idade	Intervalar (pressupõe resposta aberta).
Estado Civil	Nominal (solteiro; casado / união de facto; divorciado).
Filhos Dependentes	Nominal (sim / não).
Habilitações Literárias	Ordinal (9º ano; 12º ano; licenciatura; outro).
Categoria Profissional	Nominal (diretor / manager; empregado).
Tipo de Contrato	Nominal (permanente e temporário – <i>full time vs part time</i>).
Antiguidade na Organização	Intervalar / Rácio (0 a menos de 1 ano; de 1 a menos de 2 anos; de 2 a 5 anos; mais do que 5 anos).
Rendimento Mensal	Nominal (menos de € 500.00; €501.00-€1200.00; €1201.00-€2000.00; €2001.00 - €3600.00; €3601.00 ou mais).
Número de colaboradores	Ordinal: (25 ou menos; 26-100; 101 -500; 501-1000; e mais de 1001).

Posteriormente existem seis escalas (tabela V):

TABELA V – INSTRUMENTO DE MEDIDA: CARACTERIZAÇÃO DAS ESCALAS E ITENS

Escala	Número de Itens
1 “Práticas de GRH” (Sanders, Dorenbosch & Reuver, 2007)	(17 itens).
2 e 3 “Força da GRH” (Gomes, Coelho & Cunha, 2012): 9 atributos, agrupados em 3 dimensões, propostos por Bowen & Ostroff, 2004).	Escala 2 (10 itens); Escala 3 (15 itens).
4 Perceção do “Clima Organizacional” (Patterson <i>et al.</i> , 2005) e “Cultura Organizacional” (Deshpandé <i>et al.</i> , 1993).	Clima (16 itens); Cultura (16 itens).
5 Resultados Individuais: “Satisfação no Trabalho” (Kim <i>et al.</i> , 1996); “Compromisso Afetivo” (Meyer & Allen, 1997); “Empenhamento Laboral” (Bakker, 2003); “Comportamentos de Cidadania Organizacional” e “Comportamentos Inovadores”.	“Satisfação no Trabalho” (3 itens); “Compromisso Afetivo” (4 itens); “Empenhamento Laboral” (9 itens); “Comportamentos de Cidadania Organizacional” (8 itens); “Comportamentos Inovadores” (5 itens),
5a 5b “Performance Organizacional” (Diversos autores).	(10 itens).

Apesar de o questionário ser constituído por cinco escalas, apenas serão alvo de análise, os resultados provenientes dos questionários “Empregados”, relativamente às escalas 1, 2, 3, 4 (“Clima Organizacional”). Importa referir que, apesar da escala 5 “Resultados Individuais” ser constituída pelas variáveis: “Satisfação no Trabalho”, “Compromisso Afetivo”, “Empenhamento Laboral”, “Comportamentos de Cidadania Organizacional” e “Comportamentos Inovadores”, somente foram contemplados neste estudo, os dados respeitantes à escala do “Compromisso Afetivo e Comportamentos de Cidadania Organizacional” por estarem diretamente relacionados com as hipóteses de investigação. Ao tratar-se de um projeto a ser levado a cabo em grupo, as restantes variáveis, foram contempladas pelos restantes parceiros.

A escala 2 é do tipo nominal (resposta fechada e item de resposta semiaberta). À exceção desta escala, as restantes são do tipo Likert, constituídas por 6 pontos, correspondendo o 1 a “discordo totalmente” e o 6 a “concordo totalmente”. O facto de a escala ser em número par, obriga a uma escolha forçada pelos respondentes, devido à inexistência de um ponto neutro.

3.3. *Procedimento e recolha de dados*

Das doze empresas contactadas, foi estabelecido um contacto direto com três, através do diretor de recursos humanos. No entanto, apenas uma das empresas que reunia os requisitos para o estudo, manifestou disponibilidade em colaborar. Algumas das razões apresentadas para rejeitarem participar, foram: a empresa ter sido alvo de estudos recentes, que recorreram a questionários; período de elevado volume de trabalho; e existência de processos organizacionais em curso (*e.g.* certificação da qualidade).

Após aprovação da DRH, realizou-se uma reunião com os RH, no sentido de apresentar os objetivos em estudo, forma de operacionalização ao nível de campo, aferir algumas informações acerca da organização e delinear o modo de recolha de dados. Nesta fase, identificou-se uma colaboradora interna, para acompanhar o projeto, fornecer documentação necessária e apoiar internamente na comunicação com o DRH e área de negócio alvo do estudo. O questionário foi aplicado em formato eletrónico, através do *software* “Qualtrics”, cujo *link* foi facultado através de email, entre 12 de abril e 7 de maio. Optou-se por esta forma de recolha de dados, por ser mais célere, devido à presença de colaboradores a trabalhar em outros locais externos à empresa. Para além disso, este formato permitiu a recolha de dados por uma base de dados, facilitando o processo de tratamento e análise. Posteriormente, os dados analisaram-se através dos programas: Excel e SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 21.

3.4. *Propriedades Psicométricas do instrumento*

As propriedades psicométricas do instrumento foram avaliadas através da análise dos critérios referentes à sensibilidade, fidelidade e validade.

A sensibilidade, estima a capacidade de o questionário discriminar os participantes, de acordo com os fatores que estão a ser analisados, sendo o objetivo verificar se os resultados reproduzem uma distribuição normal (Hill & Hill, 2005). A fidelidade é analisada através da consistência interna (avaliada pelo *Alpha de Cronbach*), com o

intuito de estimar a precisão do questionário (Pestana & Gageiro, 2005). Por fim, no que se refere à validade, pretende analisar-se através de análise fatorial, se as variáveis que integram as dimensões, se se referem verdadeiramente aos mesmos conceitos, com base na correlação entre estas, sendo o objetivo encontrar um conjunto de “fatores” que teoricamente representam o que têm em comum (Hill & Hill, 2005).

Práticas de GRH

Os dados da fidelidade para a escala, demonstraram a existência de uma boa consistência interna (0.829) entre os 17 itens que a constituem (tabela VII). Através da análise a cada um dos itens (*item-total statistics*) verificou-se que caso se optasse pela eliminação de algum item, o valor de *alpha* não se alteraria. Realizou-se uma análise fatorial exploratória, com o intuito de analisar a relação entre as variáveis, sem determinar até que ponto os resultados se ajustavam a um modelo (Bryman & Cramer, 2003). O índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), relativo à homogeneidade das variáveis (compara correlações simples com parciais, entre variáveis), considerou-se médio (KMO=0,713; Sig=0,000) para aplicação da análise fatorial (tabela VII) (Pestana & Gageiro, 2005), com esfericidade dos dados, concluindo-se que as variáveis estavam correlacionadas significativamente. A análise às Comunalidades, pelo método das Componentes Principais, demonstrou que as variáveis têm uma relação com os fatores retidos (> 0,5). Efetuando uma ponderação dos critérios de *Kaiser* (Pestana & Gageiro, 2005), de acordo com a regra de retenção dos fatores (valores próprios > 1), retiveram-se cinco fatores, em que a 1º componente explicou 29,136% do total de variância e em conjunto 71,558% da variabilidade total. Através da análise da matriz das componentes, verificaram-se os seguintes fatores: 1) Formação e desenvolvimento; 2) Avaliação de Desempenho; 3) Comunicação; 4) Bónus e Incentivos 5) Recrutamento e Seleção.

Força da GRH

A análise da fidelidade à escala “Força da GRH”, demonstrou a existência de uma consistência interna muito boa entre os 15 itens (tabela VI) que a compõem (*alpha* 0,936). Relativamente à Análise fatorial, o índice KMO, apresentou um valor muito bom (0,910), confirmando-se a existência de esfericidade dos dados (Sig = 0,000) (tabela VII). Seguidamente, procedeu-se à análise das Comunalidades, através do método de Análise das Componentes Principais, de modo a aferir a proporção da variância de cada variável explicada pelos fatores, demonstrando o output a correlação

entre as variáveis. A ponderação dos critérios de *Kaiser* (Pestana & Gageiro, 2005), apontou a extração de três fatores, sendo o 1º fortíssimo, explicando assim 54,369% do total de variância explicada; o 2º fator 9,298% e o 3º fator 6,800%. Apesar de ser possível verificar que na generalidade todos os atributos da GRH demonstram valores razoáveis, não foi possível identificar claramente as 3 dimensões da FGRH. Contudo o fator 1, está tendencialmente relacionado com a distintividade, o 2 com a consistência e o 3 com o consenso.

TABELA VI – DIMENSÕES DA FORÇA DA GRH

Força da GRH	Nº de Itens
Distintividade	Visibilidade (1); Compreensibilidade (1); Legitimidade (1); Relevância (1).
Consistência	Instrumentalidade (2); Validade (2); Consistência das mensagens da GRH (3).
Consenso	Concordância entre os principais decisores de GRH (2); Justiça (2).

Ao analisar separadamente as três dimensões da FGRH, constatou-se que a “consistência” apresentou maior valor (tabela VII). No entanto, nas três dimensões a consistência interna foi boa (>0.8). Relativamente à distintividade, se o item: “O Departamento de RH contribui para a definição da estratégia da organização”, fosse extinto, aumentaria o valor de *alpha*, para 0,856. Esta característica está relacionada com a legitimidade da autoridade. Já na dimensão consenso, verificou-se que a exclusão do item: “Os supervisores esforçam-se por tratar os colaboradores”, aumentaria ligeiramente o valor de *alpha* (0,838) (dimensão da justiça).

Compromisso Afetivo

Os dados da fidelidade à escala, demonstraram a existência de uma fraca consistência interna entre os 4 itens que a constituem, assumindo o *alpha de cronbach* um valor de 0,693. Através da análise a cada um dos itens (*item-total statistics*) verificou-se que eliminando o item: “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”, o *alpha* aumentaria significativamente (0,783), *i.e.*, assumiria um valor razoável, o que quer dizer que este item não estava a medir o que era pretendido, não contribuindo assim para a fiabilidade interna da escala (Hill & Hill, 2005). Relativamente à Análise fatorial, o índice KMO, apresentou um valor razoável (0,689) e esfericidade dos dados (Sig=0,000) (tabela VII), concluindo-se que as variáveis estão correlacionadas significativamente, existindo adequação da análise fatorial às variáveis em questão. Posteriormente, a estimação das comunalidades pelo Método das Componentes Principais, demonstrou que o item: “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”, tem fraca relação com os fatores retidos (0,125). A análise fatorial revelou a existência de unifatorialidade, que explica 54,268% do total de variância

explicada, remetendo para a dimensão afetiva do compromisso. A Matriz de Componentes demonstra igualmente que o item: “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim”, tem baixo valor (0,354).

Clima

Os dados da fidelidade para esta escala, demonstraram a existência de boa consistência interna entre os 16 itens (*alpha* 0,810). Relativamente à Análise fatorial, o KMO, apresentou um bom valor (0,819) e esfericidade dos dados (Sig=0,000) (tabela VII), concluindo-se que as variáveis estavam correlacionadas significativamente, podendo referir-se que existe adequação da análise fatorial às variáveis em questão. A análise das Comunalidades, através do método das Componentes Principais, revelou que a maioria das variáveis tinham uma relação com os fatores retidos, à exceção dos itens: “Tudo tem que ser feito de acordo com as regras” (0,490) e “Novas ideias são bem recebidas na organização” (0,467). Efetuando uma ponderação dos critérios de Kaiser (Pestana & Gageiro, 2005), de acordo com a regra de retenção dos fatores, retiveram-se três fatores, em que a 1ª componente explica 36,960% do total de variância explicada e em conjunto 61,771% da variabilidade total. A análise à matriz das componentes, após rotação, demonstrou os seguintes fatores: 1º: itens 9 a 16; 2º: itens 5 a 8; 3º: itens 1 a 4. Estas dimensões poderão corresponder a 1) inovação/flexibilidade; 2) formalização; 3) integração.

TABELA VII - VARIÁVEIS EM ESTUDO: FIDELIDADE E VALIDADE

Descritores	Variável	Alpha Cronbach	KMO	Sig
17 Itens	Práticas de GRH	0,829	0,713	0,000
15 Itens	Força da GRH	0,936	0,910	0,000
4 Itens	Compromisso Afetivo	0,693	0,689	0,000
16 Itens	Clima	0,810	0,819	0,000
1, 2, 3, 4	Distintividade	0,840		
5, 6, 7, 10, 11, 12, 15	Consistência	0,882		
8, 9, 13, 14	Consenso	0,801		

Desta forma, pode concluir-se a adequabilidade da fidelidade das quatro escalas, para análise das variáveis em estudo: muito boa para a escala FGRH; boa para as escalas: práticas de GRH e clima; e fraca para a escala do compromisso afetivo. Quanto à validade, a análise fatorial pelo método KMO, permitiu verificar para a aplicação da análise fatorial, um valor muito bom para a escala FGRH; bom para a do clima e razoável para as escalas práticas de GRH e compromisso afetivo, confirmando-se que na generalidade, as variáveis que constituem as dimensões, se referiam aos mesmos conceitos e estavam significativamente correlacionadas (Pestana & Gageiro, 2005).

4. Análise de Resultados

Procedeu-se à análise descritiva dos dados relativos às variáveis em estudo (tabela VIII).

TABELA VIII- VARIÁVEIS EM ESTUDO: MÉDIA, DESVIO-PADRÃO E NORMALIDADE

Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Normalidade (K-S)
Práticas de GRH	4,480	0,463	(Z=0,609; Sig.0,852)
Força da GRH	4,669	0,536	(Z=1,150; Sig 0,142)
Compromisso Afetivo	5,078	0,844	(Z=1,462; Sig 0,028)
Clima Organizacional	4,054	0,955	(Z=0,900; Sig 0,392)
Distintividade	4,550	0,843	
Consistência	4,754	0,666	
Consenso	4,648	0,732	

A análise à tabela permitiu constatar que os colaboradores tenderam a perceber de modo semelhante as práticas organizacionais. Por outro lado, parecem estar mais de acordo face às questões do compromisso afetivo. Considerando um nível de significância de 0,01, através do teste kolmogorov-smirnov (K-S), pode concluir-se a normalidade de todas as variáveis. A média da FGRH foi ainda avaliada no que respeita às 3 dimensões que compõem a variável. Na generalidade, as médias foram elevadas, apresentando a “Consistência”, um valor ligeiramente superior, querendo dizer que se os colaboradores estiverem a par do que é esperado e das recompensas que poderão alcançar, influenciará o compromisso afetivo.

Como prática de GRH mais relevante na organização, os colaboradores destacaram a “formação e desenvolvimento” e as “relações com sindicatos” como menos relevante (tabela IX).

TABELA IX – PRÁTICAS DE GRH NA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Práticas de GRH	
Relações com sindicatos	1,000%
Participação na tomada de decisões	15,200%
Segurança no trabalho	22,200%
Recrutamento e seleção	36,400%
Trabalho em equipa	40,400%
Comunicação	44,400%
Bónus e incentivos	57,600%
Desenvolvimento de carreira	61,600%
Avaliação de desempenho	73,700%
Formação e desenvolvimento	81,800%

Ao proceder a uma análise das estatísticas descritivas relativas ao “clima organizacional”, constatou-se que os colaboradores estão de acordo quanto ao cumprimento de regras na organização: “Nesta organização atribui-se grande importância ao cumprimento de regras”(M:5,300) e “Tudo tem que ser feito de acordo com as regras” (M:5,230).

Para avaliar a intensidade e direção da associação das variáveis em estudo, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson (tabela X).

TABELA X – MEDIDAS DE ASSOCIAÇÃO (CORRELAÇÕES ENTRE AS PRINCIPAIS VARIÁVEIS EM ESTUDO)

Variáveis		1	2	3	4	5	6	7
1.Força GRH (N=99)	R	1	.634	.660	.188	---	---	---
	Sig.		.000	.000	.089	---	---	---
2.Práticas GRH (N=99)	R	---	1	.523	.169	.563	.633	.539
	Sig.		---	.000	.127	.000	.000	.000
3.Clima (N=83)	R	---	---	1	.343	.647	.581	.581
	Sig.		---	---	.001	.000	.000	.000
4.Compromisso afetivo (N=83)	R	---	---	---	1	---	---	---
	Sig.		---	---	---	---	---	---
5.Distintividade (N=99)	R	---	---	---	.176	1	---	---
	Sig.		---	---	.111	---	---	---
6.Consistência (N=99)	R	---	---	---	.171	.716	1	---
	Sig.		---	---	.122	.000	---	---
7.Consenso (N=99)	R	---	---	.143	.150	.654	.828	1
	Sig.		---	.197	.175	.000	.000	---

a) Variáveis: 5, 6 e 7 (Dimensões da Força da GRH) ; b) Sig. (2-tailed)

Com base nos resultados, pode afirmar-se que a correlação mais fraca, apesar de positiva, se verificou entre as variáveis: Práticas GRH e Compromisso Afetivo ($R=0,169$, $p=0,127$). Das 3 dimensões da FGRH foi o consenso que apresentou menor correlação com o compromisso afetivo ($R=0,150$, $p=0,175$). Verificou-se ainda que as correlações entre os 3 atributos da FGRH foram elevadas: distintividade-consistência ($R=0,716$, $p=0,000$); consistência-consenso ($R=0,828$, $p=0,000$) e moderada: distintividade-consenso ($R=0,654$, $p=0,000$).

4.1. Teste de Hipóteses

Para estudar as hipóteses, procedeu-se à estimação de regressões lineares. Previamente à aplicação desta técnica, verificaram-se os pressupostos da sua aplicação: linearidade do fenómeno em estudo; normalidade dos erros aleatórios; média do erro aleatório nula; variância do modelo aleatório constante e multicolineariedade (Maroco, 2003). Os resultados (não reportados neste texto) indicaram a não violação de nenhum dos requisitos do modelo, confirmando-se que o mesmo pode ser aplicado.

H1: Existe uma relação positiva entre as Práticas de GRH e o Compromisso Afetivo:

Para estudar a hipótese, procedeu-se à estimação do modelo através de Regressão Linear - Variável Independente (VI): Práticas GRH; Variável Dependente (VD): Compromisso Afetivo. A relação entre as variáveis é aproximadamente linear, sendo que em média, ao aumento da VI (Práticas GRH) está associado o aumento da VD (Compromisso Afetivo). No que diz respeito à análise da qualidade do ajustamento, verifica-se que é fraca, pois 2,800% ($R^2=0,028$) da variação média no Compromisso

Afetivo é determinada pelas Práticas, sendo a restante variação (97,200%) explicada por outros fatores não especificados, incluídos na variável aleatória, fazendo com que o modelo não seja significativo ($t=1,541$, $p=0,127$). No sentido de aferir os resultados obtidos, procedeu-se à análise dos *outliers*, detetando-se a existência de quatro observações moderadas (25,74,77,78), que após eliminação, conduziram à melhoria da qualidade do ajustamento, passando o modelo a explicar 9,000% ($R^2=0,090$) da variação no Compromisso, através das Práticas. Além disso, o modelo passou a ser significativo ($t=2,752$, $p=0,007$).

Procedeu-se ainda à estimação do modelo através de uma regressão múltipla, em que as VI foram os 5 subfactores da variável Práticas GRH (formação e desenvolvimento; avaliação de desempenho; recrutamento e seleção; comunicação; bónus e incentivos) e a VD o compromisso afetivo. Verificou-se que 7,300% ($R^2_a=0,073$) da variação no Compromisso Afetivo é explicada pelas cinco práticas. As práticas que influenciam positivamente o compromisso afetivo são: formação ($\beta=0,223$; $t=1,926$, $p=0,058$); comunicação ($\beta=0,206$; $t=1,721$, $p=0,090$) e bónus e incentivos ($\beta=0,150$; $t=1,296$, $p=0,199$), enquanto a avaliação de desempenho ($\beta=-0,056$; $t=-0,463$, $p=0,645$) e recrutamento e seleção ($\beta=-0,005$; $t=-0,037$, $p=0,971$) afetam negativamente, confirmando-se parcialmente a hipótese delineada.

H2: Existe uma relação positiva entre a Força da GRH e o Compromisso Afetivo:

Para análise à hipótese, procedeu-se à estimação do modelo através de regressão linear (VI: FGRH; VD: Compromisso Afetivo). Os resultados indicam que a qualidade do ajustamento do modelo não é aceitável para a VI ($R^2=0,035$), dado que apenas 3,500% da variação média no Compromisso Afetivo é determinada pela FGRH, sendo a restante variação (96,500%) explicada por outros fatores não especificados, incluídos na variável aleatória. Após eliminação de quatro *outliers* moderados (58,81,85,94), verificou-se que os resultados se mantinham idênticos ($R^2=0,048$), optando-se pela não eliminação das observações.

Seguidamente, pelo facto de os resultados não serem significativos, decidiu-se verificar o impacto das dimensões da Força no Compromisso Afetivo, procedendo-se à estimação do modelo através de regressão múltipla das 3 dimensões da FGRH **H 2.1**. Neste caso as VI's passaram a ser: distintividade, consistência e consenso e VD: Compromisso

Afetivo. Após eliminação de dois *outliers* severos (31,93), verificou-se que a relação entre as variáveis não é linear, nem existe multicolinearidade. No que se refere à qualidade do ajustamento, é muito fraca ($R^2=0,001$), pois apenas 0,100% da variação média no compromisso afetivo é determinada pelas dimensões da FGRH, sendo a restante variação (99,900%) explicada por outros fatores não especificados, incluídos na variável aleatória. Conclui-se que as dimensões da FGRH: Distintividade ($\beta=0,208$) e Consistência ($\beta=0,063$) estão positivamente associadas ao Compromisso Afetivo, enquanto o Consenso negativamente ($\beta = -0,095$). Contudo, a relação linear entre o Compromisso Afetivo e dimensões da FGRH não é estatisticamente significativa (Distintividade: $t=1,218$, $p=0,227$; Consistência: $t=0,296$, $p=0,768$; Consenso: $t=-0,470$, $p=0,640$), levando a confirmar parcialmente a hipótese, dado apenas a dimensão “Consenso” apresentar relação negativa ao Compromisso Afetivo.

H3: Existe uma relação positiva entre o Clima e o Compromisso Afetivo. Após estimação do modelo através de regressão linear (VI: Clima; VD: Compromisso Afetivo), verificou-se a existência de associação linear e significativa entre as variáveis, o que quer dizer que o impacto do Clima no Compromisso Afetivo apresenta uma relação positiva, confirmado pela existência de resultados significativos ($t=3,287$, $p=0,001$). No que se refere à qualidade do ajustamento, este não é aceitável para a VI ($R^2=0,118$), confirmando-se que 11,800% da variação média no Compromisso Afetivo é determinada pelo Clima, sendo a restante variação (88,200%) explicada por outros fatores não especificados, incluídos na variável aleatória. No entanto, após eliminação de um *outlier* extremo (98) verificou-se uma melhoria da qualidade do ajustamento do modelo ($R^2=0,208$; $t=4,587$, $p=0,000$), resultados estes também significativos, confirmando-se a hipótese delineada.

H 4: Existe uma relação positiva entre algumas Práticas de GRH e o Compromisso Afetivo. Em concreto: H 4.1. Entre a formação H 4.2. e entre o nível de benefícios (sistemas de bónus e incentivos), facultados ao colaborador. H 4.3. A presença destes aspetos induzem ao desenvolvimento de Comportamentos de Cidadania Organizacional. De forma a verificar as hipóteses descritas, procedeu-se à estimação do modelo através de regressão múltipla, após certificação do cumprimento dos pressupostos, sendo as VI: formação e nível de benefícios e VD: Compromisso Afetivo. A análise à qualidade do

ajustamento do modelo é fraca, mas positiva, entre as práticas supramencionadas, face ao compromisso ($R^2_a=0,025$), explicando as VI's 2,500% da variabilidade total do Compromisso Afetivo, tendo a formação maior influência ($\beta=0,173$) que o sistema de bónus e incentivos ($\beta=0,070$). A estatística de teste demonstra também a não aceitabilidade do modelo para as 2 VI's (Bónus e Incentivos: $t=0,531$, $p=0,597$; Formação: $t=1,306$, $p=0,195$). No entanto, os dados vão no sentido da hipótese apresentada, nomeadamente, que este tipo de práticas potencia o desenvolvimento do Compromisso Afetivo. Para analisar a hipótese 4.3 procedeu-se novamente à estimação do modelo de regressão múltipla: VI's: Formação; Bónus e Incentivos; VD: Comportamentos de Cidadania Organizacional, garantindo os pressupostos de aplicação do mesmo. Após a eliminação de *outliers* (83;25;92;97), analisando os dados, verificou-se que existe uma correlação entre as VI's e VD, positiva, apesar de fraca ($R^2=0,118$). De acordo com o modelo, estas explicam 9,5% ($R^2_a=0,095$) da variabilidade total do compromisso afetivo, sendo a restante variação (90,500%) explicada por outros fatores não especificados, incluídos na variável aleatória. O teste t reforça o facto de o modelo ser aceitável para as VI's (Bónus e Incentivos: $t=2,974$, $p=0,004$; Formação: $t=-0,224$, $p=0,824$). A Análise dos coeficientes de regressão, permitem verificar que é o sistema de Bónus e Incentivos, que leva ao desenvolvimento de CCO ($\beta=0,355$) e que a formação tem uma influência negativa no desenvolvimento destes comportamentos ($\beta=-0,027$), o que leva à confirmação parcial da hipótese.

H 4.4. Existe uma relação positiva entre a Idade e a Antiguidade no Compromisso Afetivo dos colaboradores. Com o intuito, de averiguar se a “Idade” e “Antiguidade” (VI's) se relacionavam positivamente com o compromisso afetivo (VD), após confirmação dos pressupostos e eliminação de *outliers* (13,42,96,99), anteriormente mencionados, procedeu-se à estimação do modelo através de uma regressão múltipla. Com base nos resultados obtidos, verificou-se que a qualidade do ajustamento do modelo é fraco para as duas VI's ($R^2_a=0,089$) dado que apenas 8,900% da variação média no Compromisso Afetivo é explicada por ambas as variáveis, sendo a restante variação (91,100%) explicada por outros fatores não especificados, incluídos na variável aleatória. Verifica-se ainda que a Antiguidade ($\beta:0,277$), comparativamente à Idade ($\beta:0,131$), apresenta um melhor contributo na explicação do comportamento da variável Compromisso Afetivo. Além disso, a Antiguidade, ao contrário da Idade, afeta

significativamente o Compromisso Afetivo (antiguidade: $t=2,477$, $p=0,015$; idade: $t=1,177$, $p=0,243$). Estes aspetos levam à conclusão que à medida que a Antiguidade do colaborador avança, e por conseguinte a sua Idade, também aumenta o Compromisso Afetivo face à organização, pelo que se confirma a hipótese em estudo.

H 5: Existe um efeito de interação entre as Práticas e a Força, estando positivamente relacionadas com o Compromisso: Antecipadamente à análise da hipótese, procedeu-se à computação de uma nova variável, resultado do produto: Práticas GRH e FGRH, que se designou FGRH_PrátGRH. Previamente confirmaram-se os pressupostos de aplicação, procedendo-se à estimação do modelo através de uma regressão múltipla: VI's: FGRH; Práticas GRH; VD: Compromisso Afetivo, de modo a verificar se a interação das variáveis apresentava maior peso no compromisso afetivo, do que cada uma isoladamente. A análise à qualidade do ajustamento do modelo, permitiu verificar que não é aceitável para as duas VI's (FGRH e Práticas GRH) explicando apenas 1,400% ($R^2a=0,014$) da variabilidade total do Compromisso Afetivo, sendo a restante variação (98,600%) explicada por outros fatores não especificados e incluídos na variável aleatória. Existe fraca associação linear, apesar de significativa entre as variáveis, *i.e.*, quer a FGRH, como as Práticas de GRH, estão positivamente associadas ao Compromisso Afetivo. Verifica-se ainda que a variável FGRH ($\beta=0,961$) tem maior influência sobre o Compromisso Afetivo, comparativamente às Práticas ($\beta=0,952$). Contudo, a interação entre as variáveis, apresenta um efeito negativo sobre o compromisso afetivo ($\beta=-1,514$). A análise da significância do teste permitiu verificar que a relação linear entre o compromisso afetivo e as VI, não é estatisticamente significativa, *i.e.*, o modelo estimado é inadequado para explicar essa relação (FGRH: $t=1,058$, $p=0,293$; PrátGRH: $t=1,003$, $p=0,319$; intPratFGRH: $t=-0,920$, $p=0,360$), levando à não confirmação da hipótese.

Tratamentos Exploratórios – efeitos de mediação e análise de trajetórias

Este estudo procurou ainda testar a relação causal entre a FGRH e o Compromisso Afetivo através do efeito mediador do Clima. Para tal, partiu-se do pressuposto de que os sistemas de GRH influenciam as atitudes e comportamentos dos colaboradores, pela interpretação que estes têm sobre o clima de trabalho. Se a interpretação for positiva,

influenciará positivamente o compromisso afetivo (Chew & Chan, 2008; Delmotte *et al.*, 2012; Meyer *et al.*, 2002; Pereira & Gomes, 2012). Assim, pretendeu-se analisar a relação entre a VI: FGRH e a VD: Compromisso Afetivo, sendo esta relação mediada por outra variável (VM): Variável Mediadora: Clima (que transporta o efeito da VI inicial para a VD) (Maroco, 2003).

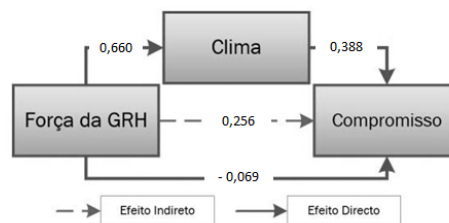


Figura 1 – Diagrama de Trajetórias FGRH–Clima–Compromisso afetivo

Procedeu-se assim à análise das trajetórias existentes entre as variáveis (VI, VM e VD) ajustando-se os modelos de regressão. De acordo com o modelo, a FGRH apresenta os seguintes efeitos sobre o Compromisso: direto: -0,069; indireto (mediado pelo Clima): 0,256 [coeficiente de trajetória da FGRH (0,660) X coeficiente de trajetória do Clima para o Compromisso (0,388)]; total da FGRH observado sobre o Compromisso: 0,187 [0,256 + (-0,069)]. (efeito direto + efeito indireto). A correlação entre a FGRH e o Compromisso é de 0,188, pelo que podemos afirmar que 99,468% (0,187/0,188) da associação entre as variáveis pode ser atribuída a um efeito total (direto+indireto), hipoteticamente causal (figura 1).

A análise da mediação foi efetuada através do teste de Sobel (Baron & Kenny, 1986), de modo a aferir em que medida o Clima poderia mediar a relação entre a FGRH e o Compromisso Afetivo. Segundo estes autores, é presumível que para haver mediação sejam satisfeitas 4 condições imprescindíveis: VI afetar significativamente a VM; VM desempenhar um efeito significativo sobre a VD; a adição da VM ao modelo, diminuir a importância da VI no modelo. Assim, o Teste Sobel, é um teste de significância para aferir o efeito indireto da VI na VD através do mediador, *i.e.*, serve para observar se a diferença da relação entre VI e VD é significativa com ou sem mediador.

Neste estudo, a análise do efeito mediador do Clima, demonstrou o valor estimado para o teste de Sobel ($Z=3,038$, $p=0,002$) que leva à aceitação da hipótese de mediação por parte do Clima entre a FGRH e o Compromisso Afetivo.

5. Discussão

Este estudo teve como objetivo explorar as relações entre a FGRH, Clima e Práticas de GRH e o impacto no Compromisso Afetivo e nos Comportamentos de Cidadania Organizacional, contribuindo para as teorias neste âmbito.

No que toca aos resultados obtidos, um primeiro aspeto a salientar, prende-se com o facto de que as práticas de GRH, mesmo apresentando baixa distintividade e consistência (um nível de força baixa), têm um efeito positivo sobre o compromisso afetivo. Deste modo, pode apontar-se que se as mensagens forem salientes, facilmente observáveis, não ambíguas e enquadradas nas rotinas, captarão a atenção e interesse e influenciarão o compromisso afetivo dos colaboradores, sendo o objetivo, estarem a par dos papéis exigidos, bem como das possíveis recompensas que poderão alcançar (Chew & Chan, 2008, Fey *et al.*, 2007; Meyer & Smith, 2000; Sanders *et al.*, 2008). Neste campo, gestores de linha e/ou líderes desempenham um papel fulcral, na comunicação, implementação e desenvolvimento das práticas de GRH, assim como no apoio e suporte organizacional, visto que assinalam as prioridades da GRH a nível do negócio, tendo capacidade para criar um contexto social onde os empregados são guiados para uma interpretação partilhada, compreensão e perceção do clima organizacional (Delmotte *et al.*, 2012; Pereira & Gomes, 2012).

Contudo, neste estudo, constatou-se que os colaboradores percecionaram falta de justiça no que se refere às práticas GRH, bem como pouca concordância e consistência face à aplicação das mesmas, por parte da gestão, aspetos estes que conduzem a baixo nível de compromisso afetivo face à organização. Tal como foi referido ao nível da instrumentalidade, a existência de práticas de recompensas por desempenho, associadas apenas a algumas funções e/ou colaboradores, pode ser gerador da perceção de falta de justiça, designadamente quando os procedimentos e as regras de distribuição não são do conhecimento de todos (Bowen & Ostroff, 2004).

Por outro lado, à semelhança das Práticas, também a FGRH, se encontra correlacionada positivamente ao compromisso afetivo. No entanto, esta correlação é ligeiramente mais acentuada. Verificou-se ainda que, no que se refere às práticas de RH mais relevantes e com impacto positivo no compromisso, surge a perceção de aceder a formação, a comunicação, e a remuneração com componentes contingentes ao desempenho. Estes aspetos são preditores do compromisso afetivo, constatando-se que existe investimento

e valorização das práticas de formação, o que estará certamente associado a oportunidades de progressão na carreira e atribuição de bónus e incentivos.

Na presença de práticas de GRH distintivas, consistentes e consensuais, verifica-se que existe um clima organizacional forte, pelo facto de estimular a uma perceção coletiva face à organização (Bowen & Ostroff, 2004), através de maior ligação afetiva dos colaboradores para com a organização e um alinhamento coletivo na adoção de comportamentos e atitudes adequados à concretização dos objetivos globais. Conclui-se que as relações de trabalho e as práticas de RH têm um impacto direto no envolvimento, compromisso afetivo, satisfação organizacionais e por conseguinte na demonstração de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Agarwala, 2003; Chew & Chan, 2008; Sanders *et al.*, 2008), *i.e.*, influenciam as atitudes e comportamentos dos colaboradores e, por conseguinte, os resultados organizacionais, através da interpretação que os colaboradores fazem do clima de trabalho. Assim, quando o clima é percecionado como positivo, ou seja, consonante com os valores e interesses dos colaboradores, estes identificam os seus objetivos pessoais com os da organização, envolvendo-se fortemente para os atingir (Brown & Leigh, 1996). A força do clima pode levar a uma perceção partilhada dos acontecimentos organizacionais, no que se refere a normas, políticas, práticas, procedimentos e objetivos, conduzindo a expectativas e perceções partilhadas entre os membros do grupo, necessárias à uniformidade comportamental.

Realizou-se uma análise ao efeito mediador do clima sobre a FGRH e Práticas GRH, verificando-se que este é mais forte do que o efeito direto das variáveis no compromisso afetivo. De acordo com Meyer e Allen (1997), apesar de o impacto das práticas de GRH no compromisso afetivo ter sido pouco analisado, o aspeto da influência que possam exercer é importante, pelo facto de poderem ser controladas diretamente pelas empresas. Neste estudo em concreto, constatou-se que existe um impacto positivo das práticas de formação e nível de benefícios no compromisso afetivo, apesar de fraco, o que se repercutirá de certo modo em comportamentos de cidadania organizacional. Este facto revela que as empresas necessitam de investir na formação dos seus colaboradores para que estes possam corresponder a novas exigências, sentindo-se mais comprometidos. Ao perceberem que a organização os suporta, segundo a norma da reciprocidade de Gouldner, os colaboradores passam a experienciar um sentido de obrigação para com a empresa, tendendo a retribuir da mesma forma, canalizando o seu esforço para atingir os

objetivos organizacionais (Eisenberg *et al.*, 1986). Se isso não acontecer, poderão sentir-se desmotivados e tender a abandonar a organização.

Relativamente a variáveis de controlo: idade e antiguidade, os resultados vão no sentido da revisão de literatura, havendo a considerar também o facto de a amostra em estudo apresentar níveis de antiguidade elevados, pelo que o *know-how* já se encontra fortemente integrado nas práticas e comportamentos dos colaboradores. O facto de terem uma antiguidade considerável na organização, poderá facilitar a identificação com os valores e objetivos organizacionais (Gaertner & Nolen, 1989), devido a se tornarem mais atitudinalmente comprometidos com a mesma (maior satisfação com a função, progressão de carreira, *etc.*) (Allen & Meyer, 1991; Meyer & Allen, 1984).

Em suma, um dos objetivos da GRH é maximizar o desempenho dos seus colaboradores através das práticas GRH, pelo facto de poderem motivá-los a adotarem atitudes e comportamentos desejáveis, que podem ser desencadeados através do compromisso afetivo, e que coletivamente irão auxiliar a organização a atingir os objetivos estratégicos, por meio de um clima forte e pela demonstração de comportamentos de cidadania organizacional.

5.1. Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura

Com base nos resultados alcançados neste trabalho, pretende contribuir-se para o desenvolvimento das teorias relacionadas com a força e práticas de GRH, a sua ligação ao clima organizacional e consecutivamente ao compromisso afetivo.

Neste estudo, aferiu-se a importância da Força e Práticas de GRH na vantagem competitiva da empresa, ao analisar-se a sua relação com o compromisso afetivo e comportamentos de cidadania organizacional. Apesar de o instrumento de medida da FGRH apresentar boas qualidades métricas, não se revelou eficaz na deteção do construto proposto por Bowen & Ostroff (2004), levando assim a que seja repensado e aplicado em outras situações. Desta forma, em futuros estudos, seria interessante validar a existência das três dimensões da FGRH, através dos nove atributos que a constituem, propostos por Bowen & Ostroff (2004), dado não ter sido possível fazê-lo neste estudo.

O reduzido número de itens para cada dimensão e o facto de a amostra ter uma dimensão de 99 respondentes, leva a que os resultados obtidos sejam meramente sugestivos. Um aumento da amostra iria corresponder à diminuição do erro de

amostragem e aumento da fidelidade da maioria das medidas de ajustamento (Hill & Hill, 2005).

Outro aspeto que poderá ter tido influência nos resultados, refere-se à maioria dos colaboradores ter uma antiguidade considerável na organização. Consideramos pertinente aprofundar a relação positiva encontrada entre a FGRH e Práticas, através da realização de um estudo que inclua mais empresas e setores de atividade, pois neste estudo, os resultados referem-se apenas a uma realidade multifacetada, onde só com mais estudos e validações a múltiplos níveis, poderá levar a tirar conclusões. Para além disso, efetuar um estudo, contemplando estas variáveis, com supervisores, visto que apenas se estudou empregados sem posição de chefia. Relacionado com este aspeto, poderá ainda ser interessante, em conjunto com as dimensões em análise, estudar o impacto que a liderança poderá exercer nos resultados, principalmente no clima (Bowen & Ostroff, 2004), bem como observar o impacto das práticas de GRH nas outras subdimensões do compromisso organizacional (normativo e instrumental).

Referências

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *Journal of Human Resource Management*, 14, 2, 175–197.
- Allen, N., & Meyer, J.P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N., & Meyer, J.P. (1990b). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 4, 847–858.
- Allen, N., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Allen, N., D., Shore, L., & Griffeth, R. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the *turnover* process. *Journal of Management*, 29, 1, 99–118.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488–506.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and Organizational Commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951–968.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9, 49–61.
- Becker, B.E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 4, 779–801.
- Becker, B.E, & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.

- Becker, B., & Huselid, M. (2010). SHRM and job design: Narrowing the divide, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 379–388.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blau, G., & Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect *turnover* and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 2, 288–300.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the “Strength” of the HRM System, *Academy of Management Review*, 29, 2, 203–221.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 4, 358–368.
- Ceylan, C. (2013). Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1, 208–226.
- Chew, J., & Chan, C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29, 6, 503–522.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53, 3, 387–417.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Combs, J., Liu, Y, Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do High-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, R. C., & Cunha, M. P. (2004, July). *Impact of strategy, HRM Strength and HRM bundles on innovation performance and organizational performance*. Paper. 1–32.
- Delery, J. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 3, 289–309.

- Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L. (2012) Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 7, 1481–1506.
- Dionne S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E., & Spangler, W.D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 2, 177–193.
- Dorenbosch, L., De Reuver. R., & Sanders, K. (2006). Getting the HR message across: The linkage between line – HR consensus and “commitment strength” among hospital employees. *Management Revue*, 17, 3, 274–291.
- Edwards, P., & Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 4, 568–585.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Evans, R., & Davis, D. (2005). High-Performance work systems and organizational performance: the mediating role of social structure. *Journal of Management*, 31, 5, 758–775.
- Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Buckley, M.R., Harrell-Cook, G., & Frink, D.D (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25, 3, 385–415.
- Fey, C., Mougoulis-Jakoushev, S., Park, H., & Björkman, I. (2007, January). *Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: a comparison of USA, Finland, and Russia*. Paper presented at Stockholm School of Economics in Russia Working Paper.
- Fiorito, J., Bozeman,D., Young, A. & Meurs, J. (2007). Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19, 2, 186–207.
- Gaertner, K., & Nollen, S. (1989). ‘Career Experiences, Perception of Employee Practices, and Psychological Commitment to the Organizations’. *Human Relations*, 42, 975–991.

- Gellatly, I.R., Hunter, H.K., Currie, L.G., & Irving, G.P. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 4, 869–884.
- Green, K.W., Wu, C., Whitten D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 4, 559–579.
- Guest, D.E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 2, 22–38.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*, (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38, 3, 635–672.
- Jackson, S., & Schuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Reviews Inc.*, 46, 237–264.
- Kelley, H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 107–128.
- Kooij, D., Jansen, P., Dijkers, J., & Lange, A. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfactions: A meta-analysis. *Journal of Organizational behavior*, 31, 1111–1136.
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 4, 699–727.
- Li, X., Frenkel, S., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as Process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 9, 1825–1842.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS* (1ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108, 171–194.

- Meyer, J., & Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 372–378.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 11, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39 (1-2), 83–82.
- Meyer, J., & Smith, C. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 4, 319–331.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20–52.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business Strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 3, 445–464.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning-reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 4, 252–283.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do "modelo de comportamento organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, 1, 115–133.
- Oliveira, T. (2005). *Teses e dissertações. Recomendações para a elaboração de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Ogilvie, J. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 11, 4, 335–359.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492–499.
- Paauwe, J., & Boselie, J. (2005). HRM and performance: What's next? *Human Resource Management Journal*, 15, 4, 68–83.
- Pereira, C., & Gomes, J. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–18.

- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1996). When it comes to “best practices” – why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics*, 25, 1, 33–44.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74, 6, 61–78.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (2003a). Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Psicologia: Organizações e Trabalho* (Brasil), 3, 1, 27–60.
- Rego, A.(2003b), “Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões?”, *ERA*, 43, 25–33.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo Luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas* (Brasil), 44, 3, 30-43.
- Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2007). Workplace spirituality, commitment and self-reported individual performance: An empirical study. *Management Research*, 5, 3, 163–183.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008), Authentizotic Climates and Employee Happiness; Pathways to Individual Performance? *Journal of Business Research*, 61, 739-752.
- Ribeiro, T., Coelho, J., & Gomes, J. (2011). HRM strength, situation strength and improvisation. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 9 2, 118–136.
- Salami, S. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10, 1, 31–38.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & De Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: considering climate strength. *Personnel Review*, 37, 4 412–425.
- Santos, M.J.; Rodríguez, E. (2004) "O Compromisso e o seu Impacto na Organização". *Organizações e Trabalho*, 31/32, 99–115.
- Schein, E.H. (1984). Coming to new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, 2, 3–16.

Schein, E.H. (1996). Culture: the missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229–240.

Schuler, R. (1992). Strategic human resource management: Liking people with the needs of the business. *Organizational Dynamics* 2, 1, 18-32.

Sharma, J., & Bajpai, N (2010). Organizational Commitment and its Impact on Job Satisfaction of Employees: A Comparative Study in Public and Private Setor in India. *International Bulletin of Business Administration*, 9, 7–19.

Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (8ª ed.). Lisboa: Lidel.

Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). “Não há bela sem senão”. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família, *Psicologia*, 21, 1, 133–149.

Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D. & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extrarrole performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 3, 405–433.

Wiener, Y (1982), Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7, 418–428.

Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 5, 515-535.

Wright, P., McMahan, G., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 2, 301–326.

Wright, P., Scott, W., Snell, S., & Dyer, L. (2005). New models of strategic HRM in a global context. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 6, 875–881.

Yücel, I. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7, 44–58.

Anexos

Anexo I – Questionário Supervisores

O papel da gestão de recursos humanos e da cultura organizacional no bem-estar do trabalhador

Gostaríamos de o (a) convidar a participar neste projeto de investigação.

O presente questionário insere-se num estudo que está a ser desenvolvido pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade Técnica de Lisboa, conjuntamente com outras universidades em vários países. Os dados recolhidos irão ainda dar suporte à minha tese de mestrado, na área da Gestão de Recursos Humanos.

O inquérito tem como objetivo, perceber a relação entre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o Bem-Estar dos Colaboradores. Este assunto é relevante, para perceber o papel da GRH na melhoria do desempenho das organizações, promovendo simultaneamente a satisfação dos empregados.

Interessa-nos conhecer a sua opinião sobre as práticas de GRH usadas na sua organização, as suas funções e a sua atividade extraprofissional. Terá apenas que disponibilizar entre 10 a 15 minutos do seu tempo, para responder às questões.

Os dados fornecidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos e serão tratados de forma confidencial. Os questionários são anónimos e não contêm quaisquer dados que permitam identificar os respondentes.

Se tiver alguma dúvida ou pretender mais informações acerca desta investigação, agradecemos que contacte para o email:

Coordenador do projeto (ISEG): Prof. Dr. Jorge Gomes: jorgegomes@iseg.utl.pt

Mestranda: ana.raquel.oliveira.morais@gmail.com

Desde já agradecemos a sua colaboração,

Com os melhores cumprimentos,
Jorge Gomes e Ana Raquel Morais

Por favor, introduza os seus dados pessoais:

Sexo

- ☐ Masculino
☐ Feminino

País de Nascimento

- ☐ Portugal
☐ Outro. Qual? _____

Idade_____

Estado Civil

- ☐ Solteiro
☐ Casado ou em união de facto
☐ Divorciado

Filhos Dependentes

- ☐ Sim
☐ Não

Habilitações Literárias

- ☐ 9º Ano
☐ 12º Ano
☐ Licenciatura
☐ Outro. Qual? _____

Qual das seguintes categorias se enquadra melhor no desempenho das suas funções?

- ☐ Diretor / Manager
☐ Empregado

Que tipo de contrato laboral tem com a sua organização?

- ☐ Permanente
☐ Temporário

Que tipo de regime laboral tem com a sua organização?

- ☐ Full-Time
☐ Part -Time

Há quanto tempo trabalha nesta organização?

- ☐ 0 a menos de 1 ano
☐ De 1 a menos de 2 anos
☐ De 2 a 5 anos
☐ mais do que 5 anos

Qual o seu rendimento líquido mensal?

- ☐ Menos de € 500.00
☐ €501.00 - €1200.00
☐ €1201.00 - €2000.00
☐ €2001.00 - €3600.00
☐ €3601.00 ou mais

Qual o número total de empregados que trabalha na organização?

- ☐ Menos de 25
☐ 26 - 100
☐ 101 - 500
☐ 501 - 1000
☐ Mais de 1001

Acerca da sua Organização e das suas Funções. As questões nesta secção referem-se à sua organização e ao seu trabalho. Nas próximas páginas vai encontrar um conjunto de questões, sobre as quais gostaríamos de saber a sua opinião, pelo que não existem respostas certas ou erradas. Agradecemos que leia atentamente as mesmas e responda, da forma mais sincera e completa possível.

1.Abaixo encontra algumas questões sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) na sua organização. Para cada questão, escolha a opção que melhor traduz a sua opinião, colocando uma cruz no local que corresponde à sua opção.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1.1	Dão-me continuamente oportunidade de melhorar as minhas competências através de programas de formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Considero que tenho tido formação suficiente para desempenhar as minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Recebo formação regularmente que me permite desempenhar melhor as minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	As práticas de RH da organização possibilitam-me desenvolver melhor as minhas capacidades e conhecimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	A minha organização oferece oportunidades de promoção interna aos seus trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	A minha organização tenta sempre preencher as vagas existentes com recursos internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	As novas vagas existentes na organização são primeiramente divulgadas junto dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	O meu trabalho permite-me tomar decisões de forma autónoma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Dão-me oportunidade de sugerir melhorias acerca do modo como as tarefas são desempenhadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10	No desempenho das minhas funções, as chefias têm uma comunicação aberta comigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11	Solicitam-me muitas vezes para participar nas tomadas de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a probabilidade de ser reconhecido e elogiado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	possibilidade de receber um aumento salarial.						
1.14	Existe uma forte relação entre o meu desempenho na função e a possibilidade de obter avaliações de desempenho elevadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.15	Existe uma forte relação entre o desempenho da minha equipa e a possibilidade de receber um aumento salarial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.16	Os colaboradores podem esperar ficar nesta organização o tempo que tencionarem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.17	Na minha organização, a estabilidade profissional é quase garantida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Indique as práticas de Recursos Humanos mais relevantes na sua organização. Escolha tantas opções quantas achar apropriadas.

2.1	Formação e desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	2.6	Bónus e incentivos	<input type="checkbox"/>
2.2	Avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	2.7	Recrutamento e seleção	<input type="checkbox"/>
2.3	Desenvolvimento de carreiras	<input type="checkbox"/>	2.8	Trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>
2.4	Comunicação	<input type="checkbox"/>	2.9	Segurança no trabalho	<input type="checkbox"/>
2.5	Participação na tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	2.10	Relações com os sindicatos	<input type="checkbox"/>
2.11	Outras (por favor indique quais) _____				

3. Especifique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações relativas às práticas de Recursos Humanos (RH) na sua organização		Discordo totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
3.1	As práticas de RH são do conhecimento de todos os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	As práticas de RH na minha organização são claras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	O Departamento de RH contribui para a definição da estratégia da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	As práticas de RH da organização contribuem para que esta seja mais competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	As práticas de RH da minha organização contribuem para que tenhamos trabalhadores qualificados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que faço no dia a dia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Os objetivos das práticas de RH na minha organização são congruentes entre si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Existe concordância entre os gestores da minha organização no que diz respeito à aplicação das práticas de RH.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	Os supervisores esforçam-se por tratar os colaboradores justamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10	As práticas de RH contribuem para reforçar o desempenho da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11	As competências adquiridas ao nível da formação são aplicadas nas funções que desempenhamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12	As atividades de RH complementam-se e contribuem para atingir os objetivos da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13	As práticas de GRH são aplicadas de forma consistente nos vários departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14	As recompensas são atribuídas aos colaboradores que efetivamente merecem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15	As práticas de RH são aplicadas de forma consistente ao longo do tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. As afirmações que se seguem dizem respeito à sua organização. Por favor indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma delas.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
4.1	O ambiente dentro da organização é acolhedor. É como uma extensão da família. As pessoas parecem partilhar muito de si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	O líder da organização é considerado um mentor, perito ou uma figura paternal/maternal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	O que mantém a minha organização unida é a lealdade e a tradição. O compromisso com a organização é elevado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4	A minha organização valoriza os recursos humanos. São importantes a elevada coesão e a moral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Existe dinamismo e empreendedorismo na organização. As pessoas estão dispostas a assumir riscos com as suas decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	O diretor da minha organização é geralmente considerado uma pessoa empreendedora, inovadora e com propensão para assumir riscos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7	O que mantém a minha organização unida é o compromisso com a inovação e desenvolvimento. É importante sermos líderes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8	A minha organização valoriza o crescimento e a aquisição de novos recursos. É importante a prontidão para encarar novos desafios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9	A minha organização é um local muito formalizado e estruturado a nível de regras. A existência de procedimentos orienta normalmente o modo como as pessoas agem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10	O responsável da minha organização é geralmente considerado como um coordenador, chefe de equipa ou um administrador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11	O que mantém a minha organização unida é a existência de regras e políticas formais. É importante que a organização funcione com regularidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12	A minha organização valoriza a permanência e a estabilidade. Operações eficientes e estáveis são importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13	A minha organização é orientada para a produção. O objetivo é alcançar os resultados, sem muito envolvimento dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.14	O responsável da minha organização é geralmente considerado como um profissional produtivo, um técnico ou um chefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.15	O que mantém a minha organização unida é a ênfase nas tarefas e no alcance de objetivos. A orientação para a produção é partilhada pela generalidade dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.16	A minha organização valoriza a competitividade e o cumprimento de objetivos. É importante que os objetivos sejam mensuráveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5a. Indique até que ponto a sua organização apresenta melhor desempenho do que os seus concorrentes, nas seguintes dimensões:		Muito pior	Pior	Ligeiramente pior	Ligeiramente melhor	Melhor	Muito melhor
5.1	Satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Crescimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Garantir quota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Lançamento de novos produtos e serviços no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Retenção dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Angariação de novos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5b. Indique até que ponto a sua organização é mais criativa do que os seus concorrentes, nas seguintes dimensões:		Discordo totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
5.7	Somos mais criativos do que os nossos concorrentes a decidir os métodos utilizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8	Somos mais criativos do que os nossos concorrentes a implementar novos processos ou sistemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9	Somos mais criativos do que os nossos concorrentes a desenvolver novas formas de alcançar objetivos a nível de negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10	Somos mais criativos do que os nossos concorrentes a implementar mudanças no conteúdo das funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo II – Questionário Empregados

(Comum nas escalas 1, 2 e 3 do Questionário: “Supervisores”)

4.As afirmações que se seguem dizem respeito à sua organização. Por favor indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma delas.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
4.1	Quase não existe conflito entre os diversos departamentos da minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2	Os colaboradores de diferentes departamentos estão disponíveis para partilhar ideias entre si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	A colaboração entre departamentos é muito eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Existe pouco respeito nas relações entre alguns departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Nesta organização atribui-se grande importância ao cumprimento de regras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	As pessoas podem ignorar regras e procedimentos formais, caso isso contribua para a realização do trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7	Tudo tem que ser feito de acordo com as regras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8	Na minha organização não é essencial seguir estritamente os procedimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9	Novas ideias são bem recebidas na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10	A minha organização atua rapidamente face a situações de mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11	Existe flexibilidade interna, sendo possível alterar procedimentos de forma rápida, para a resolução imediata dos problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12	Os colaboradores procuram continuamente novas formas de solucionar os problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13	Os métodos de trabalho são frequentemente discutidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.14	Existe preocupação com a revisão dos objetivos organizacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.15	Existe um acompanhamento regular de forma a analisar se os colaboradores trabalham eficazmente em equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.16	O trabalho em equipa é rapidamente ajustado, no sentido da melhoria do desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.As afirmações que se seguem dizem respeito à sua organização, à função em que trabalha e à sua vida extraprofissional. Por favor indique até que ponto concorda ou discorda de cada uma delas.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
5.1	Normalmente sinto-me motivado com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Não sinto um forte sentimento de pertença na organização onde trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Sou entusiástico no meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Sinto prazer no meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Não me sinto emocionalmente ligado à organização onde trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7	Sinto-me imerso no meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio de vigor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9	Em geral estou satisfeito com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10	Não me sinto 'parte da família' na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11	Perco a noção das coisas quando estou a trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.12	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.13	A minha função inspira-me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.14	Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.15	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.16	Tenho orgulho no trabalho que desenvolvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.17	Estou presente em eventos a que não sou obrigado mas que contribuem para a imagem da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.18	Estou a par dos desenvolvimentos na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.19	Defendo a organização quando outros empregados a criticam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.20	Sinto orgulho quando represento a organização em público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.21	Dou ideias para melhorar o funcionamento da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.22	Expresso a minha lealdade para com a organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.23	Sou capaz de agir para proteger a organização de potenciais problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.24	Demonstro preocupação acerca da imagem da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.25	Apresento frequentemente ideias criativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.26	Promovo e apoio ideias dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.27	Procuro e tento garantir os fundos necessários para implementar novas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.28	Desenvolvo planos e calendários adequados para a implementação de novas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.29	Sou uma pessoa inovadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>